



**MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII AL  
REPUBLICII MOLDOVA**

***UNIVERSITATEA PEDAGOGICĂ DE STAT „ION  
CREANGĂ” DIN CHIȘINĂU***

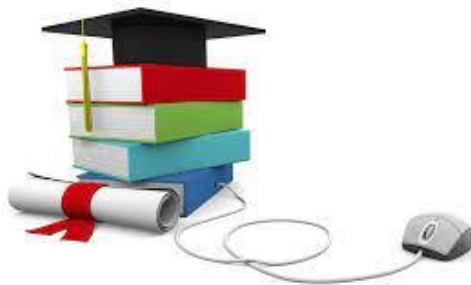
**FACULTATEA ȘTIINȚE ALE EDUCAȚIEI ȘI  
INFORMATICĂ**

***CENTRUL FORMARE CONTINUĂ***

**Țap Elena**

**Carabet Natalia**

**MANAGEMENTUL EFICIENȚEI  
CADRELOR DIDACTICE**



**Chișinău, 2022**

CZU

**Aprobat pentru editare prin decizia Catedrei Pedagogie Preșcolară,  
UPS „I. Creangă”**

**Autori:**

**Țap Elena**, doctor, conferențiar universitar, UPS „I. Creangă”

**Natalia Carabet**, doctor, conferențiar universitar, UPS „I. Creangă”

**Recenzenți:**

**Dermenji Svetlana**, doctor, conferențiar, UPS „Ion Creangă” din Chișinău

**Paniș Aliona**, conferențiar universitar, doctor, Institutul de Științe al Educației

*Lucrarea este destinată studenților din domeniul Științe ale Educației, managerilor instituțiilor educaționale, cadrelor didactice din instituțiile de educație timpurie, general și profesional tehnic*

**DESCRIEREA CIP A CAMEREI NAȚIONALE A CĂRȚII DIN  
REPUBLICA MOLDOVA**

**Țap, Elena.**

Managementul eficienței cadrelor didactice / Țap Elena, Carabet Natalia ; Ministerul Educației și Cercetării al Republicii Moldova, Universitatea Pedagogică de Stat "Ion Creangă" din Chișinău, Facultatea Științe ale Educației și Informatică, Centrul Formare Continuă. – Chișinău : CEP UPS, 2022. – 160 p. : fig., tab.

Bibliogr.: p. 148-154 (86 tit.). – 100 ex.

ISBN 978-9975-46-625-7.

37.091.07

T 21

**Centrul Editorial-Poligrafic al Universității Pedagogice de Stat „Ion Creangă” din Chișinău, str. Ion Creangă, nr. 1, MD-2069**

# CUPRINS

<b>INTRODUCERE</b> .....	8
--------------------------	---

## **PARTEA 1. GENEZA CONCEPTULUI DE AUTOEFICIENȚĂ**

1.1. Din istoria conceptului.....	11
1.2 Opinii relevante cu referire la autoeficiența individului .....	23
1.3. Dezvoltarea eficienței cadrelor didactice în contextul învățării pe parcursul vieții .....	28
1.4. Concluzii la partea 1 .....	35

## **PARTEA 2. REPERE METODOLOGICE ALE DEZVOLTĂRII EFICIENȚEI CADRELOR DIDACTICE ÎN RAPORT CU MISIUNEA EDUCAȚIEI**

2.1. Politici statale cu privire la autoeficiența cadrelor didactice .....	36
2.2. Instrumente ce contribuie la formarea/ dezvoltarea eficienței cadrelor didactice.....	44
2.3. Condiții de sporire a autoeficienței cadrelor didactice .....	52
2.4. Concluzii la partea 2 .....	60

## **PARTEA 3. OPINII PRACTICE**

3.1. Cuantificarea nivelului de eficiență a cadrelor didactice.....	62
3.2. Program formativ de dezvoltare a eficienței cadrelor didactice. Aprecierea dezvoltării eficienței cadrelor didactice .....	96
3.3.Reflexiile autorilor și sugestii aplicative în vederea managementului eficienței cadrelor didactice.....	108
<b>Concluzii la partea 3</b> .....	145
<b>CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI</b> .....	146
<b>BIBLIOGRAFIE:</b> .....	148
Anexa 1 Chestionarul aplicat la etapa de constatare.....	155

## **LISTA ABREVIERILOR**

**MEC**- Ministerul Educației și Cercetării

**CD**- Cadre didactice

**EP** - Eficiența personal/ profesională

**CE** – Codul Educației al Republicii Moldova

**UE** – Uniunea Europeană

## LISTA FIGURILOR

1. Figura 1.1. Calea de obținere a eficienței personale (după Jean-François Decker)	<b>14</b>
2. Figura 1.2. Relația de interdependență dintre dezvoltarea personalității- dezvoltarea autoeficienței personale- succesul profesional	<b>16</b>
3. Figura 1.3. Motive de actualizare a cadrelor didactice	<b>19</b>
4. Figura 1.4. Direcții de dezvoltare profesională a cadrelor didactice	<b>20</b>
5. Figura 2.1. Model pedagogic de sporire a eficienței cadrelor didactice	<b>60</b>
6. Figura 3.1 Aprecierea posibilității CD de a determina un scop	<b>75</b>
7. Figura 3.2. Rezultatele evaluării Planificării și managementul timpului	<b>76</b>
8. Figura 3.3. Activismul CD	<b>77</b>
9. Figura 3. 4 Controlul și atitudinea CD	<b>78</b>
10. Figura 3.5. Dorințele CD	<b>79</b>
11. Figura 3.6. Vizualizare	<b>80</b>
12. Figura 3.7. Convingerile CD	<b>81</b>
13. Figura 3.8. Filosofia vieții CD	<b>82</b>
14. Figura 3.9. Importanța mediului pentru eficiența CD	<b>83</b>
15. Figura 3.10. Nevoile de securitate ale CD	<b>84</b>
16. Figura 3.11. Impactul emoțiilor	<b>85</b>
17. Figura 3.12. Rolul alimentației	<b>86</b>
18. Figura 3.13. Rolul zonei și calității confortului CD	<b>87</b>
19. Figura 3.14. Rolul strategiilor comportamentale	<b>88</b>
20. Figura 3.15. Atitudinea CD față de sport	<b>89</b>
21. Figura 3.16. Dragostea	<b>90</b>
22. Figura 3.17. Rolul motivației	<b>91</b>

23. Figura 3.18. Dispoziția CD	<b>92</b>
24. Figura 3.19. Atitudinea CD	<b>93</b>
25. Figura 3.20. Atitudinea CD față de dezvoltare	<b>94</b>
26. Figura 3.21. Fricile CD	<b>95</b>
27. Figura 3.22. Sinceritatea CD	<b>96</b>
28. Figura 3.23. Simțul umorului CD	<b>97</b>
29. Figura 3.24. Rezultatele atestate în urma trening-ului Comunicare	<b>107</b>
30. Figura 3.25. Rezultatele atestate în urma trening-ului Autocunoaștere	<b>108</b>
31. Figura 3.26. Rezultatele atestate în urma trening-ului Managementul timpului	<b>108</b>
32. Figura 3.27. Pași în formularea scopului	<b>110</b>
33. Figura 3.28. Scopurile individului	<b>110</b>
34. Figura 3.29. Direcții de asigurare și dezvoltare a confortului personal	<b>131</b>

### **LISTA TABELELOR**

1. Tabelul 1.1. Tipuri de cadre didactice	<b>21</b>
2. Tabelul 2.1. Formele eficienței educației	<b>38</b>
3. Tabelul 3.1. Criteriile AEP, ce pot fi determinate	<b>45</b>
4. Tabelul 3.2. Direcții de observare și analiză a activității cadrelor didactice	<b>67</b>
5. Tabelul 3.3. Criteriile AEP	<b>73</b>
6. Tabelul 3.4. Chestionarul aplicat în cadrul experimentului pedagogic	<b>74</b>
7. Tabelul 3.5. Planificare și managementul timpului	<b>75</b>
8. Tabelul 3.6. Activitate (activism, implicare, inițiativă)	<b>76</b>
9. Tabelul 3.7. Controlul activității CD	<b>77</b>
10. Tabelul 3.8. Dorința CD	<b>78</b>

11. Tabelul 3.9. Vizualizare	<b>79</b>
12. Tabelul 3.10. Convingerile	<b>79</b>
13. Tabelul 3. 11. Filozofie	<b>80</b>
14. Tabelul 3.12. Mediul	<b>81</b>
15. Tabelul 3.13. Apărare	<b>82</b>
16. Tabelul 3. 14. Emoțiile	<b>83</b>
17. Tabelul 3. 15. Alimentația	<b>84</b>
18. Tabelul 3. 16. Zona de confort	<b>85</b>
19. Tabelul 3.17. Instrumente și strategii	<b>86</b>
20. Tabelul 3. 18. Sport	<b>87</b>
21. Tabelul 3.19. Dragoste	<b>88</b>
22. Tabelul 3.20. Motivație	<b>89</b>
23. Tabelul 3.21. Dispoziție	<b>90</b>
24. Tabelul 3.22. Atitudinea	<b>91</b>
25. Tabelul 3.23. Dezvoltare	<b>92</b>
26. Tabelul 3.24. Frici	<b>93</b>
27. Tabelul 3.25. Sinceritate	<b>94</b>
28. Tabelul 3.26. Simțul umorului	<b>95</b>



## INTRODUCERE

Preocupările pedagogilor, dar și a psihologilor cu privire la autoeficiența cadrelor didactice au fost și rămân o problemă de un interes aparte.

Dezvoltarea personală, optimismul și încrederea în forțele sale, capacitatea de a învăța, eficientizarea comunicării, dar și marea atenție față de copil, empatia, tactul, autocontrolul, cultura emoțională, eficiența în formarea- dezvoltarea lui- acestea sunt elementele –cheie în aprecierea autoeficienței cadrelor didactice [64].

Autoeficiența este credința pe care o avem în propriile noastre abilități, în special capacitatea noastră de a face față provocărilor care ne sunt prezente și de a finaliza cu succes o sarcină (Akhtar, 2008). Auto eficacitatea generală se referă la convingerea noastră generală în capacitatea noastră de a reuși, dar există și mai multe forme specifice de autoeficiență (de exemplu, academice, parenting, sport). Deși autoeficacitatea este legată de sentimentul nostru de valoare sau de valoare ca om, există cel puțin o distincție importantă.

Potrivit psihologului Albert Bandura, care a propus inițial conceptul de auto-eficiența, aceasta este o judecată personală despre „cât de bine poate executa o persoană cursul unei acțiuni necesare pentru a face față situațiilor potențiale”.

Psihologii au studiat autoeficacitatea din mai multe perspective, remarcând diverse căi în dezvoltarea acesteia; dinamica autoeficienței și a lipsei acesteia, în multe setări de fapt diferite; interacțiunile dintre autoeficiență și autoconcepție (percepție de sine); comportamente care contribuie la formarea, la creșterea sau la distrugerea autoeficienței.

Fiecare cadru didactic dorește să devină eficient. Astăzi, chiar și salarizarea este realizată pe baza performanțelor- rezultate



cuantificabile, ce oferă posibilități de „măsurare,, a eficienței. Deoarece problematica eficienței cadrelor didactice este discutată și cercetată de mult timp (printre primii reprezentanți a pleiadei cercetătorilor este Albert Bandura, secolul IXX), curiozitatea ne face să identificăm care sunt criteriile de apreciere a eficienței cadrelor didactice? Pot oare aceste criterii (sau indicatori) fi unici pentru un stat sau trebuie să fie diferiți de la instituție la instituție? Anume aceste întrebări ne-au servit factor motivator de alegere a temei date.

Noi deseori, mai ales cu trecerea timpului, ne întrebăm dacă suntem eficienți în activitatea didactică, dacă eficiența personală are efecte directe asupra eficienței profesionale. Odată adresând aceste întrebări, fiecare cadru didactic se axează pe procesul de formare continuă, prin implementarea experiențelor teoretice în practică sau prin implementarea bunelor practice.

Tematica și problematica eficienței cadrelor didactice este abordată și analizată în studiile monografice ale cercetătorilor-

✓ *Albert Bandura, Self-efficacy,*

✓ *Carl Rogers, Client-Centered Therapy: Its Current Practice, Implications and Theory,*

✓ *Маркова А., О путях повышения эффективности труда учителя,*

✓ *Davidescu E., Factorii de influență a nivelului de autoeficacitate personală,*

✓ *Аминов Н., Концепция эффективности работы школы,*

✓ *Бодаев А., Вершина в развитии взрослого человека: характеристики и условия достижения,*

✓ *Колесников Л. Ф. Резервы эффективности педагогического труда,*

✓ *Малхасян, М., Развитие творческого воображения педагога дополнительного художественного образования: значение, методика, уровни,*

✓ Iluț, P., *Sinele și cunoașterea lui*, etc.



## PARTEA 1

### 1.GENEZA CONCEPTULUI DE AUTOEFICIENȚĂ

#### 1.1. Din istoria conceptului

Schimbările din societatea modernă impun noi cerințe și așteptări multiple față de personalitatea pedagogului, care azi este perceput ca un individ competent, cu un șir de calități specifice profesiei – răbdare, tact, discreție, comunicare, empatie, inteligență, etc., dar și un șir de competențe profesionale, ca cele didactice, de evaluare, de consiliere, digitale, manageriale, etc.

Aceste așteptări orientează cadrele didactice spre dezvoltarea continuă a competențelor personale și profesionale, proces ce contribuie la dezvoltarea eficienței. Menționăm că, de-a lungul timpului, eficiența a fost percepută și deci, denumită diferit, dar cercetătorii aveau în vedere procesul de dezvoltare continuă. În cele ce urmează vom oferi unele explicații cu referire la terminologia de referință.

Termenul *autoeficiență* provine din limba engleză, iar în limba română se explică prin mai multe expresii:

- „*eficacitate de sine*” [43];
- „*auto-eficiența/auto-eficacitate personală*” [6,7,8,9];
- „*auto-eficiență*” [62];
- „*auto-eficacitate*” [66,67];
- „*conștiința eficienței proprii*” [48];
- „*sentimentul propriei eficiențe*” [22,56] etc.

Noi le vom considera expresii cu sens echivalent și vom utiliza în continuare îmbinarea: ***Eficiență personală sau Autoeficiență***.

Conceptul de autoeficiența a fost lansat și fundamentat de Albert Bandura [6,7,8] și reprezintă o structură cu rol important în explicarea diversității oamenilor în ceea ce privește adaptarea. O serie de probleme emoționale sau comportamentale, cum ar fi depresia, anxietatea, fobiile sau dependențele de anumite substanțe, se leagă de un nivel scăzut al încrederii în eficiența proprie. În

aceste cazuri, adaptarea psihologică este dificilă și chiar imposibilă deoarece lipsesc convingerile persoanei cu privire la posibilitatea de a controla comportamentele proprii și factorii de mediu cu care interacționează [6,7,8,22].

În dicționarul *The Oxford Dictionary of Sports Science & Medicine*, autoeficiența este definită ca *o formă specifică de încredere în sine*.

La general, autoeficiența se referă la convingerea unei persoane de a avea succes sau de a obține un anumit rezultat (așteptat) [22,82].

Cercetătorul D. Vasiliu (apud [78]) menționează că autoeficiența *se referă la modul în care cineva își percepe capacitatea de a se mobiliza pentru a depăși dificultățile întâmpinate în rezolvarea sarcinilor*. Persoanele cu o autoeficiență crescută își stabilesc obiective înalte și prezintă o rezistență crescută în fața dificultăților întâmpinate. În cazul unui eșec- își revin mai ușor și atribuie eșecul mai degrabă lipsei de cunoștințe sau aptitudini, decât unor eventuale deficite în capacitățile personale.

În cazul persoanelor cu autoeficiență scăzută, accentul cade pe deficiențele personale, obstacolele întâlnite fiind mai greu de depășit și rata de eșec în creștere. Persoanele cu autoeficiența scăzută își revin mai greu, în cazul unui eșec prezintă un nivel ridicat de stres și rate ridicate de depresie.

Unii cercetători din România- Sălăvăstru, Stănciulescu, Vasiliu, Verboncu,... [62,66,67] au studiat comparativ conceptele: eficiență și eficacitate, dar și strategiile de optimizare a eficienței personale și profesionale ale omului. În acest sens menționăm în continuare unele definiții elaborate de savanți în scopul promovării ideilor cu referire la dezvoltarea eficienței dar și atingerea rezultatelor maxime prin formula-

***Eficiență + Eficacitate = Excelența!***

Nicolescu O. și Neculau A. definesc eficacitatea ca: *Dimensionarea, structurarea și combinarea tuturor proceselor și*

*relațiilor manageriale, pe când eficiența fiind maximizarea efectelor social-economice cuantificabile și necuantificabile ale organizației în vederea asigurării unei competitivități ridicate [56].*

Verboncu I. definește eficacitatea ca un *proces de realizare a obiectivelor și exercitarea sarcinilor manageriale în condiții temporale și calitative prestabilite [16]*, dar și un *proces ce constă în realizarea obiectivelor și sarcinilor ce revin managementului în condițiile temporale și calitative prestabilite*. Eficiența presupune existența unor efecte, în raport cauzal cu eforturile depuse pentru obținerea lor [16,56].

Eficiența economico-socială este definită și caracterizată de autor prin ansamblul efectelor economico sociale utile înregistrate la toate nivelurile societății, în raport cauzal cu eforturile depuse pentru obținerea lor.

Vasilescu I. [16,56] a menționat că eficacitatea este *un efect (rezultat), în baza căruia se poate determina eficiența, pe când eficiența se calculează ca raportul între mărimea efectelor și a eforturilor sau între mărimea eforturilor și a efectelor*.

Certan S. [23] indica că *eficacitatea este parte a eficienței. Nivelul eficienței este cu atât mai ridicat cu cât este mai mare efectul util pe unitate de efort cheltuit sau cu cât este mai mic efortul consumat raportat la o unitate de efect util, eficiența presupunând- a face lucrurile bine (cum trebuie) și se referă la relația dintre inputuri și outputuri*.

În viziunea lui Certan S., deci, *Eficiența reprezintă astfel o măsură, a cât bine sau cât de productiv au fost folosite resursele organizației pentru atingerea obiectivelor [36]* .

Cercetătorul francez Jean-François Decker [20] menționează că *pentru obținerea eficienței personale, trebuie să fie implicate trei resurse psihice, cum ar fi motivația, convingerea și voința*.



Figura 1.1. Calea de obținere a eficienței personale  
(după Jean-François Decker) [20]

Lukács E. menționează că motivația este suma forțelor energiilor interne și externe care inițiază, direcționează și susține comportamentul uman în atingerea unui scop (Apud [42])

Iliciuc, C., (Apud [42]), la fel susține ideea dezvoltării personalității prin **motivație (motive)**, care de fapt caracterizează integru o personalitate. Motivele *determină scopul personalității, comportamentul, deciziile, soluțiile acceptabile, etc.* Motivele sunt *elementele care coordonează sau fac să se schimbe comportamentul persoanei.*

Felidștein D. [24] a analizat chiar unele tipuri de motive ce orientează persoana spre dezvoltare, printre care atitudinea pozitivă față de sine, atitudine pozitivă față de comunitate (la nivel social dar și profesional- elevi, părinți, membrii comunității). În același context autorul identifică unele caracteristici concrete ale motivelor ce impulsionează dezvoltarea persoanei [24].

În acest fel, cercetătorul se referă și la convingerile persoanei, deoarece, pentru a înțelege adevăratele motive, obiective, efecte pozitive și negative care însoțesc luarea unei decizii sau soluționarea unei probleme, omul are nevoie de un spațiu reflexiv, o critică constructivă și de libertatea de a alege.

Judecând opiniile autorilor menționați, concluzionăm, că pentru a atinge autoeficiența este necesară nu doar simpla stabilire a

unor obiective în baza cunoașterii motivelor, ci și corelarea acestora cu aspirațiile, convingerile pozitive ale persoanei; de asemenea, trebuie evitate obiectivele care ar putea intra în contradicție cu unele convingeri negative ale individului, în general inconștiente, care ar pune în pericol eficiența acțiunilor.

Prin urmare, cea de-a treia resursă – voința este *o reflecție a deciziei care trebuie luată*. Nu sunt suficiente motivația și convingerea în posibilitatea realizării obiectivelor, ci este necesară și decizia irevocabilă de realizare a acestora [22].

Dacă este să facem transfer pe problema care ne interesează cel mai mult, și anume dezvoltarea autoeficienței personale a cadrelor didactice, conform opiniei cercetătorilor Ильин Е.П., Н.В. Кузьмина [19], motivele, care cu adevărat contribuie la dezvoltarea persoanei trebuie să fie racordate la sistemul de valori a persoanei, idealurile acesteia. Doar astfel motivele devin dominante pe termen lung, pot fi operaționalizate- adică divizate ca scop, sarcini și acțiuni pe perioade mai scurte, dar mai ușor de realizat- monitorizat- evaluat.

La fel contează și motivele de natură socială, care la fel pot deveni dominante puternice în procesul de dezvoltare a personalității, deci- dezvoltării eficienței personale.

Dar ce se întâmplă cu raportul: dezvoltarea personală- dezvoltarea autoeficienței personale- dezvoltarea profesională a cadrelor didactice? Se atestă oare o legătură logică între aceste concepte și procese?

Încă în 1967, savantul Kuzimina N. [19] a identificat și descris legătura dintre autoeficiența personală a cadrelor didactice, dezvoltarea personalității și succesul profesional (în profesie), demonstrând legătura și dependența acestor procese.



Figura 1.2. Relația de interdependență dintre dezvoltarea personalității- dezvoltarea autoeficienței personale- succesul profesional (după Kuzimina N.)

După cum am menționat mai sus, cercetătoarea Kuzimina N., pe lângă identificarea legăturii dintre autoeficiența personală a cadrelor didactice, dezvoltarea personalității și succesul profesional, a analizat și impactul proceselor de mai sus concret pentru profesia didactică, și anume-

- Contextul axiologic (valoric) al atitudinii față de profesia de pedagog.
- Contextul emoțional al aprecierii personale în profesie, al aprecierii relațiilor (pedagog- elev, pedagog- colegi, pedagog- părinți,...) în profesie [19,52].
- Contextul calităților și competențelor personale în profesia didactică [11,31].
- Contextul reflexiv și al managementului clasei de elevi [74].

Menționăm, că în literatura străină de specialitate [9,21,46], problemele ce vizează dezvoltarea personală, dezvoltarea autoeficienței cadrelor didactice dar și succesul în profesia didactică sunt abordate prin trei direcții de analiză speciale, care sunt clasificate după cum urmează-

- ✓ *Direcția biheavioristă*
- ✓ *Direcția cognitivă*
- ✓ *Direcția umanistă.*

În profesia didactică rezultate semnificative și contribuții valoroase au adus cercetările reprezentanților direcției și teoriilor umaniste, și anume A. Maslow, C. Rogers, D. Diui și alții [49,61].



În această ordine de idei, în baza analizei accepțiunilor și definițiilor existente, specificăm că autoeficiența este *fenomenul care îi permite individului să perceapă calitatea acțiunilor realizate în raport cu calitatea rezultatului obținut.*

Dar, în contextul cercetării noastre, ne va interesa raportul dintre autoeficiență și performanțele cadrului didactic. Printre autorii reprezentativi care au cercetat acest domeniu se menționează [61] C. Rogers.

Rogers, referindu-se la un cadru didactic eficient, menționa faptul că pedagogul *nu poate oferi produse finite, ci poate doar crea condiții favorabile pentru învățare și dezvoltare.* În acest fel, reprezentatul teoriei umaniste a educației consideră extrem de valoroasă *tendința cadrelor didactice de a-și autoactualiza abilitățile, competențele și atitudinile personale.* Un rol deosebit în procesul de dezvoltare a autoeficienței personale o au valorile-sistemul de valori personale, care influențează relațiile, atitudinea față de sine și ceilalți, atitudinea față de sarcini dar și față de succes, profesie, precum și întreaga carieră a pedagogului [61].

Cu referire la autoeficiența și calitatea relațiilor pedagog- elev, C. Rogers recomandă ca fiecare pedagog să caute răspunsuri la întrebările:

- *Eu pot înțelege lumea interioară al elevului meu?*
- *Pot accepta personalitatea elevului fără a judeca, a comenta sau critica?*
- *Pot răspunde (reacționa) emoțional adecvat la evenimente?*
- *Sunt Eu o personalitate?*
- *Pot „construi”, relații deschise, corecte, bazate pe încredere cu elevii mei?*
- *Sunt capabil să descopere interesele și talentele elevilor mei?*
- *Pot dezvolta sau păstra curiozitatea elevilor mei, interesul lor pentru sine, lume, evenimente...?*

- *Eu însumi sunt o persoană creativă, care motivează la elevi cunoașterea, dorința și setea de carte, de descoperire?*
- *Pot Eu susține, înțelege ideile creative ale elevilor mei, spiritul inovativ și activismul lor?*
- *Pot ajuta elevii să crească și să devină personalități armonios dezvoltate, care lansează idei, după care- emoții?*

Observăm că C. Rogers, în contextul teoriei umaniste a educației, consideră foarte valoroasă tendința cadrelor didactice de a autoactualiza abilitățile, competențele și atitudinile personale.

Cercetătoarea Mitina L. (apud [51,74]) a analizat conceptul de *pedagog „eficient”* și a încercat să identifice caracteristicile acestuia. Savantul a descris unele componente ale *pedagogului eficient*, printre care:

- ✓ *competențe de autoactualizare,*
- ✓ *analiza integră (complexă) a muncii pedagogului,*
- ✓ *calitatea pedagogică (dorința, activismul, performanța, comunicarea, relaționarea, flexibilitate emoțională, rezistența la stres, etc.).*

Cercetătorul a menționat, că *un cadru didactic eficient trebuie apreciat prin intermediul relațiilor cu elevii, părinții și membrii comunității, prin valorile pe care le promovează în clasa de elevi și comunitate, prin calitatea modelului personal și autoritatea sa în clasă și comunitate la general.*

Totodată, Mitina L. (apud [51,74]) a identificat rolul actualizării pentru dezvoltarea autoeficienței cadrelor didactice, unele motive de autoactualizare a cadrelor didactice, și anume- **perfecționarea îngust- profesională** (care este orientată spre rezultate imediate), **perfecționarea de perspectivă** (orientată spre schimbări strategice, de lungă durată, dar și efort pe măsură).

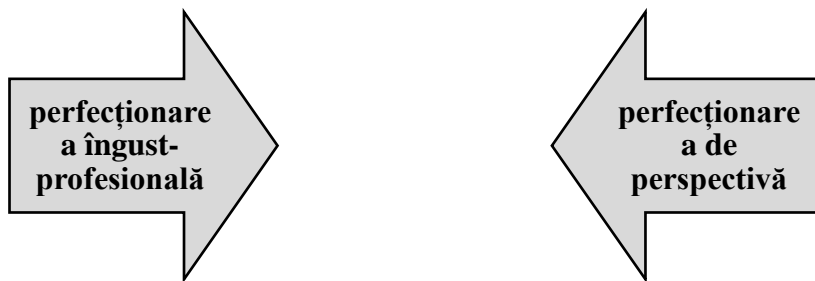


Figura 1.3. Motive de actualizare a cadrelor didactice  
(după L. Mitina) (apud [51,74])

De asemenea, în contextul procesului de autoactualizare, autoarea indică unele direcții concrete, de urmat pentru cadrele didactice:

- *Orientarea pe elev, pe părinți și alți actori comunitari*, interesați, sau parte din proces (interes și dragoste față de elevi/copii, prognoză/ pronostic, competențe manageriale (managementul clasei/ grupului), calități utile la nivelul clasei/ grupului de elevi (echitate, obiectivitate, negociere, analiză, rezistență, comunicativitate, cerințe, responsabilitate) etc.
- *Orientarea pe/către sine* (cunoaștere, dezvoltare, autoanaliză, autoactualizare, schimbare).
- *Orientare către conținut* (eficiența profesională, calitate, rezultat, productivitate, măiestrie, autoîmplinire).

Un alt cercetător rus- Кузьмина Н.В. [19] a descris trei direcții de dezvoltare profesională a cadrelor didactice și rolul dezvoltării profesionale pentru autoeficiență:

- *Direcția pur pedagogică* (caracterizată de o motivație puternică pentru dezvoltarea personalității elevilor în cadrul educației formale, prin toate resursele (personale și ale instituției, disponibile- de la local, tehnologii, resurse umane etc.), figura centrală în acest sens rămânând cadrul didactic- Personalitate, Specialist- expert, Motivator, Model.

- Direcția *formală pedagogică* (caracterizată de activitatea cadrului didactic în instituție și limitarea responsabilităților profesionale pedagogice, dar și de consiliere educațională, comunicare, relaționare, ghidare și orientare a elevilor, expertiză și consultanță strict cu orele de serviciu și spațiul școlar)

- Direcția *fals pedagogică* (care este fals orientată spre dezvoltarea elevilor, accentele de bază în dezvoltare fiind orientate spre pedagog, adult, care poate fi doar temporar în instituție, temporar alături de elev, având planuri de perspectivă care nu sunt tangențiale cu școala, elevii, progresul elevilor).

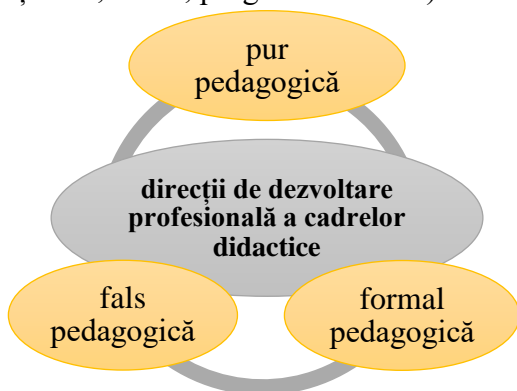


Figura 1.4. Direcții de dezvoltare profesională a cadrelor didactice (după Kuzimina N.) [19]

Totodată, în opinia cercetătoarei Kuzimina N., [19] doar prima direcție este cu adevărat productivă în sensul atingerii performanței, calității și rezultatelor (elevilor) prin autoeficiența cadrelor didactice.

Susținem acest punct de vedere, deoarece, eficiența și autoeficiența cadrelor didactice poate fi apreciată prin analiza în complex a mai multor factori, din care, desigur, și nivelul de dezvoltare al elevilor, centrarea pe nevoile de dezvoltare-educație a

elevilor, motivația autoanalizei și autodezvoltării, motivația cadrelor didactice pentru formare continuă și învățare pe parcursul vieții, etc.

În baza cercetărilor realizate de către L. Festinger [36], care a clasificat cadrele didactice în baza rezultatelor obținute, putem menționa, că diferite cadre didactice aplică diverse strategii de apreciere a produselor și rezultatelor elevilor.

- Cadrele didactice **orientate spre dezvoltare** (dezvoltarea elevilor) acordă atenție dinamicii în schimbare a realizărilor și rezultatelor academice a elevilor, luând în calcul responsabilitatea, implicarea elevilor.

- Cadrele didactice **orientate spre aprecierea rezultatelor elevilor** mai mult se orientează și apreciază factorii stabili, ce caracterizează succesul academic, adică aptitudinile, talentul elevului, motivația pentru învățare și rezultat, luându-se în calcul atitudinea familiei față de proces și rezultat. Ei sunt disponibili să investească pe termen lung (timp, răbdare, creație, tact, consultanță,...), uneori arătând elevului o perspectivă privind profesiunea.

Aceste idei sunt susținute de cercetările realizate de savantul Rains D., [59] care a numit respectiv cadrele didactice de tip X și cadre didactice de tip Y: (Tabelul 1.1)

Tabelul 1.1. Tipuri de cadre didactice

<b>Cadre didactice de tip X</b>	<b>Cadre didactice de tip Y</b>
<b>Orientat spre dezvoltare</b>	<b>Orientat spre rezultat</b>
Dezvoltă personalitatea elevului Se bazează pe dezvoltarea factorilor emoționali Se bazează pe dezvoltarea factorilor sociali Este flexibil Depășește limitele conținuturilor	Este axat pe dezvoltarea intelectuală a elevilor Urmează strict conținuturile curricula Planifică și respectă planul Cerințe exagerate față de elevi Management bazat pe control

din manual Lucrează integrat Stil de predare democrat Deschis în comunicare Ascultă opinia elevilor Lucrează individualizat Este prietenos cu elevii	Este distanțat în relația cu elevii Stil de predare autoritar Pledează pentru relații pur profesionale cu elevii
--	--

Cercetătorul Soner I. [65] a propus unele mecanisme de apreciere a autoeficienței cadrelor didactice prin analiza elevului, și anume:

- *analiza efectelor cognitive și*
- *analiza efectelor emoționale.*

*Analiza efectelor cognitive* pune accent pe abilitățile de cunoaștere, descoperire ale elevilor, pe interesul și curiozitatea lor pentru învățare. Menționăm că efectele cognitive se bazează pe cunoștințele achiziționate de elev și pe notele acumulate, pe concluzia cadrelor didactice despre educabilitatea elevului (poate învăța bine sau nu poate învăța). Atragem atenție că în asemenea caz nimeni nu ține cont de efortul depus de elev pentru a atinge unele rezultate- cât de greu îi este să acumuleze aceste cunoștințe, cât timp trebuie să muncească, etc.

*Analiza efectelor emoționale* se bazează pe atitudinea elevilor față de proces, luând în calcul- atitudinea față de sine, față de materia de studiu, față de cadre didactice, față de unele succese și rezultate mai joase, față de succesul colegilor, aprecierea colegilor, etc.

Menționăm, că analiza efectelor emoționale ale elevilor poate fi catalogată ca:

- **Efecte pozitive**, atunci elevul este pozitiv, flexibil, deschis pentru succes și insucces, deschis pentru învățare, pentru schimbare, efort.

- **Efectele neutre** vorbesc despre un anumit grad de indiferență, pasivitate, dar interesul pentru învățare și nou poate fi trezit prin efortul și măiestria cadrelor didactice, depinde de procesele și mecanismele de motivare a elevului aplicate de cadre didactice, dar și intensitatea acestora.

- **Efectele negative** vorbesc despre indiferență totală, lipsa de dorință, lipsa interesului pentru nou, descoperire, studiu. Cadrele didactice au mult de lucrat în vederea motivării interesului pentru cunoaștere, este nevoie de tact în activitățile de apreciere a rezultatelor învățării, pentru a nu stopa primele eforturi depuse de elev în vederea îmbunătățirii situației academice [65].

## 1.2 Opinii relevante cu referire la autoeficiența individului

Termenul de „autoeficiență” nu este folosit la fel de des în cultura generală, precum stima de sine, încredere, demnitate de sine etc., dar este un concept bine cunoscut în psihologie. Literatura de specialitate identifică mai multe modele teoretice pentru acest concept. În continuare ne vom referi la **modelul lui Albert Bandura** [6,7,8], care este unul din cele mai cunoscute.

Teoria psihologică a autoeficienței a apărut inițial din cercetările lui Albert Bandura. El a observat că există un mecanism, care a jucat un rol imens în viața oamenilor și care, până la acel moment, nu fusese cu adevărat definit sau observat în mod sistematic. Acest mecanism a fost credința, că oamenii au capacitatea lor de a influența evenimentele din propriile lor vieți. Bandura a menționat că autoeficiența, percepută de către un individ, influențează comportamentul său de adaptare, se inițiază atunci când individul întâmpină stres și provocări, și determină cât de mult efort va fi cheltuit pentru a atinge obiectivele proprii și pentru cât timp vor fi urmărite acele obiective (1999).

Bandura a considerat că autoeficiența este o trăsătură de auto-susținere [6,7,8]; atunci când o persoană este determinată să rezolve problemele sale în termenii săi, câștigă experiențe pozitive care, la rândul lor, îi cresc și mai mult eficacitatea de sine. Bandura a identificat, de asemenea, patru surse de autoeficiență:

- *Experiențele de succes;*
- *Experiențele văzute prin ochii altora/virtuale;*
- *Persuasiunea verbală;*
- *Stările emoționale și fiziologice (Akhtar, 2008).*

*Experiențele de succes* se referă la experiențele pe care le dobândim atunci când ne asumăm o nouă provocare, și reușim. Cel mai bun mod de a forma o competență sau de a ne îmbunătăți performanța este practica; o parte din motivul pentru care această teorie funcționează atât de bine este că ne învățăm pe noi înșine că suntem capabili să dobândim noi abilități și competențe.

*Experiența virtuală* se explică destul de simplu – având un model de rol de observat și de imitat. Când avem modele pozitive, care prezintă un nivel sănătos de autoeficiență, este probabil, necesar să absorbim (conștientizăm) unele dintre credințele pozitive despre sine.

Experiențele diverse pot proveni dintr-o gamă largă de surse, inclusiv membrii familiali- părinți, bunici, mătuși și unchi, frați mai mari, dar și cadre didactice și personal administrativ, antrenori, mentori și consilieri.

*Factorul de persuasiune verbală* descrie impactul pozitiv, pe care cuvintele noastre îl pot avea asupra autoeficienței unei persoane; astfel, spunându-i unui copil că este capabil și trebuie să facă față oricărei provocări, îl putem încuraja și motiva, precum și contribuim la adăugarea încrederii în propria capacitate de a reuși.

În final, stările emoționale și fiziologice se referă la importanța contextului și a sănătății, a stării de bine în dezvoltarea și menținerea autoeficienței. Este dificil să ai un nivel sănătos de



bunăstare, atunci când te lupți cu anxietatea sau depresia, sau dacă te lupți cu o stare gravă de sănătate –desigur, nu este imposibil. Menționăm că este mult mai ușor să sporești autoeficacitatea atunci când ești sănătos și în siguranță.

James Maddux (Apud [63]), a sugerat, că poate exista o -a cincea sursă principală de autoeficiență: *experiențe imaginare sau vizualizare*. Exercițiile care ne permit să ne imaginăm în detaliu succesul viitor, ne ajută să construim credința, că reușita este într-adevăr posibilă. Dacă depășești provocarea din fața ta, și îți îndeplinești obiectivele, te simți atât de real, încât poți „gusta” experiența, inclusiv gustul poate fi trăit imaginar -ca fiind real. Având o astfel de experiență este greu, după aceea, să nu te simți împuternicit și capabil.

Pentru a vă îmbunătăți eficacitatea de sine sau a copiilor cu care lucrați, ar trebui să vă concentrați pe certitudinea, că aveți oportunitățile necesare în corespundere cu nevoile de stăpânire a abilităților dificile pentru a finaliza sarcina provocatoare, găsind modele pozitive, ascultând oamenii încurajatori și motivați despre viața lor și necesitatea îngrijirii sănătății mintale. Deși impactul vizualizării nu este la fel de bine stabilit ca pentru celelalte patru surse, merită să-l încercăm.

Autoeficiența afectează fiecare domeniu al efortului uman. Prin determinarea credințelor pe care o persoană le deține, cu privire la puterea sa de a rezolva situații, influențează puternic atât puterea, pe care o persoană trebuie să o înfrunte în mod competent, cât și, cel mai probabil, alegerile pe care această persoană le face. Aceste efecte sunt deosebit de aparente și convingătoare în ceea ce privește comportamentele, care afectează sănătatea

Auto-eficacitatea (autoeficiența), ca stare trăită de individ, nu este o imagine de sine, o valoare de sine sau orice altă construcție similară. Adesea i se atribuie aceeași semnificație și variabile ca - încrederea, respectul de sine sau optimismul și, cu toate acestea, are

o definiție ușor diferită de oricare dintre aceste concepte conexe. Este necesar să menționăm, diferența dintre autoeficiență și celelalte constructe de „sine”:

#### *Autoeficiență și stima de sine*

Stima de sine este conceptualizată ca un fel de sentiment general al valorii, sau valorii persoanei. În timp ce respectul de sine este concentrat mai mult pe „a fi” (de ex., sentimentul că ești perfect acceptabil așa cum ești), autoeficiența este mai mult concentrată pe „a face” (de ex., sentimentul că ești în dificultate).

#### *Autoeficiență și autoreglare*

Întrucât autoeficiența este legată de conceptul de autocontrol și de capacitatea de a-ți modula comportamentul, pentru a-ți atinge obiectivele, ea poate fi uneori confundată cu autoreglarea. Aceste concepte sunt legate, dar totuși sunt concepte separate.

Autoreglarea se referă la „*gândurile, sentimentele și acțiunile generate de individ, care sunt concepute sistematic, pentru a afecta învățarea persoanei*” (Schunk și Zimmerman, [63]), în timp ce autoeficiența este un concept mai strâns legat de abilitățile auto-percepute de către un individ.

Cu alte cuvinte, autoreglarea reprezintă mai mult *o strategie pentru atingerea obiectivelor cuiva*, în special în ceea ce privește învățarea, în timp ce autoeficiența este *credința că el sau ea poate avea succes*. Cele două structuri pot fi dezvoltate simultan – în special prin modelare – dar rămân construcții distincte (Schunk și Zimmerman, 2007) [63].

#### *Autoeficiența și motivația*

În mod similar, deși autoeficacitatea și motivația sunt profund legate între ele, ele sunt, de asemenea, două construcții separate. Autoeficiența se bazează pe credința individului în propria capacitate de a realiza, în timp ce motivația se bazează pe dorința individului de a realiza. Cei cu autoeficiență ridicată au adesea motivație ridicată și invers, dar nu este o concluzie anterioară. Cu

toate acestea, este adevărat că atunci când un individ își câștigă sau își păstrează autoeficiența prin experiența succesului – oricât de mic – în general obține un impuls în motivația de a continua să învețe și să progreseze, după cum menționează savantul Mayer (apud [63]). Relația poate funcționa și în cealaltă direcție pentru a crea un fel de ciclu de succes; atunci când un individ este extrem de motivat să învețe și să aibă succes, are mai multe șanse să își atingă obiectivele, oferindu-le o experiență, care contribuie la autoeficacitatea generală a persoanelor.

#### *Autoeficiența și reziliența*

În timp ce experiențele de succes constituie, cu siguranță, o mare parte din dezvoltarea autoeficienței, există loc și pentru eșec. Cei cu un nivel ridicat de autoeficiență nu numai că au mai multe probabilități de a reuși, dar, de asemenea, sunt mai predispuși să recupereze și să se recupereze din eșec. Aceasta este abilitatea centrală a rezilienței și este influențată foarte mult de autoeficiență.

#### *Auto-eficiența și încrederea*

În cele din urmă, autoeficiența este, de asemenea, legată de încredere, dar nu sunt același lucru; în interpretarea lui Albert Bandura, [6,7] „*Încrederea este un termen nescris, care se referă la puterea credinței, dar nu specifică neapărat despre ce este certitudinea. Autoeficiența percepută se referă la credința în capacitățile de agent, care poate produce niveluri de realizare date*” (1997, p. 382).

La fel ca în respectul de sine și motivația, autoeficiența și încrederea pot funcționa într-un ciclu pozitiv: cu cât o persoană este mai încrezătoare în abilitățile sale, cu atât este mai probabil să reușească, ceea ce îi oferă experiențe pentru a-și dezvolta autoeficacitatea. Această autoeficiență ridicată, la rândul său, îi conferă mai multă încredere în sine și, tot așa, mai departe.

#### *Autoeficiența în învățare și educație*

Auto-eficacitatea a fost, probabil, cea mai studiată în contextul clasei de elevi / studenți. Există un motiv bun pentru acest lucru, deoarece autoeficacitatea este, ca multe alte trăsături și abilități – cel mai bine dezvoltată de timpuriu, pentru a culege beneficiile complete în viața adultă.

S-a acordat o atenție deosebită modului, în care cadrele didactice pot stimula, cel mai eficient autoeficacitatea elevilor lor, și îi pot ajuta să învețe, să muncească, să se joace și să comunice cu ceilalți, într-un mod sănătos și productiv.

Se dovedește că una dintre cele mai bune metode de a spori autoeficacitatea la cei pe care îi înveți sau îi conduci este, să te asiguri mai întâi, că ai un sentiment propriu sănătos de autoeficiență.

### **1.3. Dezvoltarea eficienței cadrelor didactice în contextul învățării pe parcursul vieții**

Educația pe tot parcursul vieții (life long learning) a devenit o prioritate a sistemelor de învățământ la nivel global. Chiar dacă rolul educației de bază, formale, rămâne esențial, învățarea permanentă, împreună cu educația nonformală, vine să personalizeze și să dezvolte aptitudini cât mai aproape de cerințele pieței și societății, dar și priceperea și sufletul celui care învață.

Prioritatea centrală a programelor de învățare pe tot parcursul vieții este să întărească contribuția adusă de educație și formarea profesională, în atingerea obiectivului trasat în Lisabona de transformare a UE „*în cea mai competitivă economie bazată pe cunoaștere din lume, capabilă de o creștere economică durabilă, însoțită de o creștere cantitativă și calitativă a numărului locurilor de muncă și de o mai mare coeziune socială*”, potrivit Comisiei Europene.

Învățarea pe tot parcursul vieții este un proces continuu, de oportunități flexibile de învățare, corelând învățarea și competențele

dobândite în instituțiile formale cu dezvoltarea competențelor în contexte non-formale și informale, în special la locul de muncă. Acesta reflectă un concept de învățare neîntreruptă, oricând și oriunde. Oamenii, indiferent de locul de muncă pe care îl au, trebuie să își actualizeze cunoștințele și competențele, ca indivizi, cetățeni și angajați. Acest lucru este esențial pentru a sprijini competitivitatea în contextul unei economii globale a cunoașterii, bazată pe tehnologie, și pentru a promova integrarea socială și participarea la o societate democratică.

Învățarea pe tot parcursul vieții se realizează în contexte de *învățare formale, nonformale și informale*.

*Învățarea în context formal* reprezintă o învățare organizată și structurată și se fundamentează pe o proiectare didactică explicită. Acest tip de învățare are obiective, durate și resurse, depinde de voința celui care învață și se finalizează cu certificarea instituționalizată a cunoștințelor și competențelor dobândite.

*Învățarea în contexte nonformale* este considerată ca fiind învățarea integrată în cadrul unor activități planificate, cu obiective de învățare, care nu urmează în mod explicit un curriculum și poate diferi ca durată. Acest tip de învățare depinde de intenția celui care învață și nu conduce în mod automat la certificarea cunoștințelor și competențelor dobândite.

*Învățarea în contexte informale* reprezintă rezultatul unor activități zilnice legate de muncă, mediul familial, timpul liber și nu este organizată sau structurată din punct de vedere al obiectivelor, duratei ori sprijinului pentru învățare. Acest tip de învățare nu este dependent de intenția celui care învață. La fel, nu conduce în mod automat la certificarea cunoștințelor și competențelor dobândite.

*Învățarea pe tot parcursul vieții* ia diverse forme, ea desfășurându-se atât în- prin sistemul educațional, cât și în afara sistemelor tradiționale de educație și formare.

Punctul forte al programelor de învățare permanentă este faptul că plasează responsabilitatea individului în centrul procesului de învățare. Lucru valabil și pentru educația nonformală, care se regăsește ca metoda de formare în cadrul unor activități ale programelor europene de învățare pe tot parcursul vieții.

De altfel, cele trei concepte *formal*, *informal* și *nonformal* se completează reciproc în cadrul programelor de învățare continuă.

În concluzie, dacă **educația formală**, oficială, are loc într-o instituție de învățământ – școală, facultate, etc, iar **educația informală** reprezintă influențele spontane sau neorganizate din mediu, familie, grup de prieteni, mass media etc. asupra individului, **educația nonformală** vine să personalizeze și să dezvolte, acasă, la locul de muncă, în comunitate, și, uneori, chiar la școală, în afara curriculei oficiale, acele competențe, aptitudini, cunoștințe pe care fiecare le simte mai aproape de suflet.

Învățarea pe tot parcursul vieții se centrează pe formarea și dezvoltarea competențelor-cheie și a competențelor specifice unui domeniu, unei calificări sau unei specialități. Competențele cheie reprezintă un pachet multifuncțional, transferabil de cunoștințe, abilități și atitudini de care au nevoie toți indivizii pentru împlinirea și dezvoltarea personală, incluziunea socială și găsirea unui loc de muncă. Acestea trebuie să fie dezvoltate la sfârșitul educației obligatorii și trebuie să acționeze ca fundament pentru învățare, ca parte a educației pe tot parcursul vieții.

Comisia Europeană a reunit inițiativele sale privind educația și formarea, sub o singură umbrelă – Programul de învățare pe tot parcursul vieții. Acesta include patru subprograme:

- *Comenius (pentru învățământul preuniversitar).*
- *Erasmus (pentru învățământul superior).*
- *Leonardo da Vinci (pentru educație și formare profesională).*
- *Grundtvig (pentru educația adulților), și oferă persoanelor de orice vârstă oportunități de a studia oriunde în Europa.*

Prioritatea centrala a Programului de Învățare pe tot Parcursul Vieții vine sa întărească contribuția adusa de educație si formarea profesionala în atingerea obiectivelor de la Lisabona- de transformare a Uniunii Europene „in cea mai competitiva economie, bazata pe cunoaștere, din lume, capabila de o creștere economica durabilă, însoțita de o creștere cantitativă și calitativă a numărului locurilor de muncă și de o mai mare coeziune socială”.

**Anul 1995** este marcat de Cooperarea privind politicile europene în domeniul educației și formării profesionale, ce a început odată cu adoptarea Cărții Albe privind educația și formarea profesională “A preda și a învăța – spre societatea cunoașterii”, prin care, Uniunea Europeana se autodefinește ca îndreptându-se spre o societate care învață, bazata pe dobândirea de noi cunoștințe și pe învățarea pe tot parcursul vieții. Documentul a fost publicat chiar înainte de lansarea în 1996, a Anului European al Învățării pe tot parcursul vieții.

**În anul 1997** apare o comunicare a Comisiei –Pentru o Europa a cunoașterii, care leagă obiectivul învățării pe tot parcursul vieții, cu propunerile de programe privind educația și formarea în perioada 2000 – 2006.

**În ianuarie 2000** este lansat Programul Socrates II , în care a demarat subprogramul Grundtvig, care vizează educația adulților.

**În noiembrie 2006** apare Programul de învățare pe tot parcursul vieții 2007-2013. Noul program reunește fostele programe Socrates si Leonardo da Vinci.

**Comenius** este prima componenta a Programului de Învățare pe Tot Parcursul Vieții. Se adresează instituțiilor de învățământ preuniversitar de stat si private (de la grădinițe, la scoli postliceale), și tuturor celor care își desfășoară activitatea în acest sector: elevilor, tuturor categoriilor de personal didactic, precum si autorităților locale, asociațiilor de părinți sau ONG-urilor, care activează în domeniul educațional. Comenius sprijină financiar:

- realizarea de parteneriate școlare,
- proiecte de formare a personalului didactic,
- rețele de parteneriat școlar,
- participarea la stagii de formare inițială și continua pentru creșterea calității și consolidării dimensiunii europene în educație.

**Erasmus** este destinat învățământului superior și are printre obiectivele cheie creșterea calității și volumului mobilităților studenților și a cadrelor didactice în Europa, cooperarea multilaterală între instituțiile de învățământ superior din Europa, precum și mărirea gradului de transparență și compatibilitate între învățământul superior și calificările profesionale obținute în Europa.

Programul **Leonardo da Vinci** vizează cooperarea transnațională în domeniul formării profesionale a forței de muncă. Scopul său este de a crește calitatea sistemelor și practicilor de formare profesională, de a asigura instrumente moderne și noi abordări în formarea profesională pe parcursul vieții.

**Grundtvig** își propune să ofere alternative educaționale și să îmbunătățească accesul celor care, indiferent de vârstă, doresc să dobândească noi competențe prin forme de educația adulților. Grundtvig vine în întâmpinarea nevoilor de predare/învățare ale adulților și se adresează instituțiilor sau organizațiilor care asigură sau facilitează educația acestora.

Educația nonformală are loc, așa cum spune și denumirea, în afara mediului formal, în afara a ceea ce se întâmplă la școală, la universitate sau alte programe de formare. Este flexibilă, dar urmărește o serie de obiective de învățare, fapt ce îl motivează și îl responsabilizează pe cel care învață. De altfel, acesta este implicat în mod direct și activ în procesul de educație nonformală. În funcție de specificul fiecărei țări, ea poate acoperi programe educaționale care să contribuie la alfabetizarea adulților, la educația de bază pentru cei care au părăsit sistemul formal de educație, la



îmbunătățirea abilităților de viață și la locul de munca, precum și la cultura generală.

Conform **Standardului Internațional de Clasificare în Educație (ISCED 1997)**, aprobat de UNESCO, programele de educație nonformală nu sunt obligate să urmeze un sistem gen „scara în trepte” și pot avea durate variate. Dacă, pentru unele țări europene, educația nonformală este o componentă a politicilor educaționale, există și state, unde inițiativele pe această temă vin cu precădere din mediul privat sau ONG, și unde abia încep să prindă contur strategii privind relația formal-nonformal-informal (exemplu- Republica Moldova).

La nivel european au existat mai multe inițiative, începând cu Strategia de la Lisabona, prin care s-au punctat câteva prevederi generale privind depășirea barierelor dintre educația formală și nonformală, recunoașterea formelor de educație nonformală și recunoașterea faptului, că aceasta crește șansele tinerilor de a-și dezvolta noi competențe și a găsi un loc de munca.

**Recunoașterea rezultatelor învățării non-formale și informale** este o prioritate pentru agendele de politici atât pentru țările dezvoltate, cât și pentru cele în curs de dezvoltare. Deși învățarea, de regulă, are loc în context formal, o mare parte a învățării se realizează fie în mod non-formal, fie informal. Actualmente, cunoștințele, abilitățile și competențele specifice unei meserii, obținute în acest mod, nu permit angajarea în câmpul muncii din cauza lipsei de oportunitate de certificare a acestora. Recunoașterea și validarea rezultatelor învățării non-formale și informale va contribui la îmbunătățirea capacității de inserție profesională și a mobilității, precum și la creșterea motivației pentru învățarea pe tot parcursul vieții, în special a persoanelor dezavantajate socio-economic, persoanelor cu nevoie educaționale speciale sau a celor slab calificate. Impactul validării învățării nonformale și informale poate aduce contribuție și la îmbunătățirea

funcționării pieței muncii, la consolidarea competitivității și a creșterii economice.

Dezvoltarea unui **sistem de validare a rezultatelor învățării dobândite în contexte non-formale și informale**, oferă posibilitatea persoanelor, de a demonstra, ceea ce au învățat în afara educației și formării formale, inclusiv a experiențelor de mobilitate, să obțină validarea cunoștințelor, a abilităților și competențelor, să obțină o calificare integrală și să utilizeze aceste rezultate pentru cariera lor profesională și pentru a continua să învețe de-a lungul vieții.

La nivel național, RM continuă să sprijine eforturile de îmbunătățire a competențelor populației și de creștere a ocupării forței de muncă, a productivității muncii, toate acestea bazându-se pe o participare mai mare la învățarea pe tot parcursul vieții.

Participarea redusă la educația și formarea adulților din RM poate fi explicată prin existența unor disfuncționalități între angajatori, angajați și furnizorii de educație și formare profesională. Aceste disfuncționalități pot duce la obstacole în crearea unui sistem integru de învățare pe tot parcursul vieții, sau unul neperformant și puțin receptiv, în care angajatorii, angajații și furnizorii de educație și formare profesională acționează independent unul de celălalt, neinteracționând suficient.

Furnizorii de educație și formare profesională oferă programe și produc absolvenți, ce dețin competențe, care nu reflectă pe deplin necesitățile angajatorilor. Este posibil ca angajații și organizațiile să nu solicite tipurile de programe necesare economiei în schimbare a RM. Extinderea învățării pe tot parcursul vieții în RM impune depășirea constrângerilor, care provoacă disfuncționalitățile menționate, și anume:

- informații reduse și asimetrice între instituțiile implicate;
- stimulente insuficiente pentru participarea la activități de educație și formare, capacitatea instituțională inadecvată.

## 1.4. Concluzii la partea 1

Eficiența este un domeniu dar și o caracteristică foarte importantă a prestației cadrelor didactice. Mai mult, eficiența personală vine să contribuie la sporirea eficienței profesionale, didactice ale cadrelor didactice.

Cadrelor didactice permanent sunt interesate, ca eficiența profesională să crească, acest lucru devenind posibil prin sporirea eficienței și calității personale- profesionale continue, fapt realizat prin analiza resurselor disponibile, prin activități de formare și dezvoltare continuă, prin observarea modelelor potrivite și rezultative.



## PARTEA 2

# 2. REPERE METODOLOGICE ALE DEZVOLTĂRII EFICIENȚEI CADRELOR DIDACTICE ÎN RAPORT CU MISIUNEA EDUCAȚIEI

### 2.1. Politici statale cu privire la autoeficiența cadrelor didactice

În anii -70 ai secolului trecut au demarat procese de analiză și apreciere a eficienței /autoeficienței cadrelor didactice, dar și a eficienței educației în general. Se analizau, la nivel de stat, modelele de educație a copiilor/ elevilor, educația copiilor în instituții de diferite tipuri și eficiența, dar și calitatea acestora [4]. Au început să fie deschise centre științifice, de cercetare în domeniul educației, centre de inovare dar și reglementare metodologică a proceselor educaționale în școli [4]. Instituțiile statale -pedagogice, psihologice, abordau probleme ca:

- *finanțarea instituțiilor de educație,*
- *crearea și perfectarea bazei materiale,*
- *consolidarea resurselor financiare și tehnologice,*
- *elaborarea modelelor eficiente de predare- învățare, evaluare a elevilor,*
- *asigurarea calității manualelor, etc.*

Tendențele erau orientate spre modernizarea proceselor, și nu numai. Nici o reformă, nici o modernizare nu va aduce rezultatele așteptate, fără investițiile în resursa umană, fără investițiile în formarea, apoi- dezvoltarea profesională continuă a resurselor umane- cadrelor didactice și manageriale. [13,50].

În sens larg, eficiența sistemului de educație este determinată de nivelul de realizare a scopurilor instituției, cu alte cuvinte, este vorba de realizarea, împlinirea viziunii și misiunii instituției de educație, de realizarea misiunii instituției în fața

societății. Deseori, eficiența sistemului de educație este determinată de unele criterii, care par să fie de natură economică, deoarece se bazează pe resursele implicate în proces, gestiunea resurselor dar și ceea ce noi anunțăm ca *eficacitate, autoeficiență, economicitate*, resurse, care contribuie direct la calitatea procesului, satisfacerea așteptărilor comunității.

Unul din cercetătorii preocupați de problema eficienței educației ca sistem este Schults T. [63]. Savantul a introdus conceptul de *capital uman, creșterea economică, investiții în resursa umană, investiții în educație*. Mai mult, cercetătorul considera că investițiile în educație contribuie la perfecționarea mecanismelor de repartizare (investire) a resurselor, în scopul sporirii (ridicării) eficienței. În acest caz metodele de analiză, aplicate în domeniul economic, au „migrat,, în sistemul de educație. Deci, a fost împrumutată și ideea de finanțare a educației, care se referă la: cheltuieli- rezultat.

Remarcăm, că aprecierea eficienței educației în baza principiilor economice, a devenit azi foarte importantă, este aplicată la diferite nivele ale educației [81], dar, într-un șir de state, comunitatea pedagogică propune să fie aplicate alte mecanisme, decât economice, de apreciere a eficienței educației.

Cercetătorii Bowles S., Gagne R., Hisen T., Musgiare R. [9,27] accentuau importanța criteriilor (de analiză a eficienței educației), ce țin de:

- *caracterul interdisciplinar al predării,*
- *viziuni și abordări complexe asupra educației ca proces,*
- *condițiile (fizice și psihologice) în care se realizează educația,*
- *condițiile sociale de existență și funcționare a școlii,*
- *nivelul și calitatea de realizare a scopurilor instituției de educație [9,26,27].*

Cercetătorii menționați pun accent și valoare pe aspectele sociale și pedagogice a funcționării sistemului de educație, mai mult

decât aspectele ce țin de „cheltuieli pentru educație,, fiind vorba de organizarea procesului educațional (management), cunoașterea specificului educației copiilor/ elevilor de diferite vârste, cunoașterea nevoilor educaționale ale copiilor/ elevilor dar și luarea în considerare a așteptărilor, speranțelor familiilor elevilor cu privire la educația copiilor. În opinia cercetătorilor Bowles S., Gagne R., Hisen T., Musgiare R., [9,26,27] anume în baza criteriilor enumerate se va putea aprecia nu doar eficiența educației la nivel de țară și comunitate, dar și eficiența sau ineficiența investițiilor în educație.

Noi considerăm aceste idei (cu privire la aprecierea eficienței educației) importante, din motiv că educația, ca un sistem non-profit (în sens economic), nu poate fi caracterizată și, mai ales, apreciată pe baza sau numai prin principii și criterii pur economice, deoarece educația, ca sistem, necesită investiții, modernizări, racordare la standarde internaționale de cea mai înaltă calitate. Da, rezultate (profitul) sunt importante, dar acestea sunt de durată, de perspectivă, și bunul simț, dar și educația (adultilor) de calitate impune înțelegerea nevoii de a investi în educație, calitate, Om, viitor.

Cercetătorul Fridman L. [25] deosebește două forme ale eficienței educației, pe care le recomandă pentru analiză și apreciere a eficienței educației în general. Aceste forme țin de exterior și interior (Tabelul 2.1):

Tabelul 2.1. Formele eficienței educației

Exterior	Interior
Atingerea (realizarea) scopurilor planificate de către instituție (școală)	Nivelul de satisfacție a comunității dar și corespunderea „produsului final,, (calitatea educației copiilor) așteptărilor părinților și angajatorilor

Pentru a spori eficiența educației (forma exterioară), se caută mecanisme și căi, spre exemplu, ca raționalizarea sistemului de educație (la nivel de stat dar și instituțional). Spre exemplu, este cunoscută strategia rațională: *Planifică, Programează- Finanțează*. O altă strategie de calitate este managementul *formării inițiale și gestiunea procesului de formare continuă a cadrelor (didactice)* pentru educație. Această strategie este axată pe utilizarea cât mai rațională a resurselor (umane și nonumane), care începe cu cunoașterea acestor resurse, contribuția și aportul adus la creșterea – dezvoltarea lor, orientarea spre performanță.

Un model bun în acest sens a fost elaborat (și este implementat) în SUA, Statul Oregon, la Centrul de cercetări în domeniul educației, pe lângă universitatea Oregon, care pornește de la elaborarea programelor necesare comunității, dotarea acestora, implementarea în sistemul educațional comun, finanțarea lor prin măsurarea permanentă a nivelului de atingere a scopului programelor.

Cercetătorii englezi Woodhall W., Blaug M. [80] au analizat problema eficienței educației prin cercetarea factorilor externi, și anume prin aprecierea rolului investițiilor care se fac în sistemul educațional general, dar și raportul: *așteptările* membrilor comunitari- *investiții- rezultate*- nivelul de satisfacție [80].

În Germania, în aceeași perioadă de timp, se implementa un model de apreciere a eficienței educației prin dările de seamă, pe care școala (ca organizație prestatoare de servicii) le completa periodic. Această modalitate este condiționată, la fel, de principiile economice cu referire la raportul: *investiție- rezultat- profit*, și are în vedere, că fiecare unitate bănească investită este condiționată de un scop concret și, deci, trebuie să finalizeze cu un rezultat concret. Această modalitate a ridicat nivelul managementului instituțional, anume prin încrederea în scopurile instituției (viziunea și misiunea) dar și prin responsabilitatea față de investițiile realizate de stat și

comunitate. În același timp, tot în Germania, sunt susținătorii ideii, precum căreia, dările de seamă cu privire la investiții nu sunt un criteriu de determinare a eficienței educației. Acestea reprezintă doar dovezi în vederea eficienței managementului și a investițiilor, pe când, pentru determinarea eficienței educației, trebuie evidențiate alte criterii, axate pe calitatea procesului educațional, nu a cantității investițiilor.

Totodată, ca criterii externe de apreciere a eficienței educației, se mai propuneau:

- *diversificarea serviciilor educaționale,*
- *prezentarea ofertei serviciilor educaționale comunității,*
- *analiza așteptărilor comunității și angajatorilor, criteriu ce impunea, în opinia noastră, nevoia de adaptare a ofertei anuale, revizuirea acesteia periodică dar și identificarea permanentă a nevoilor angajatorilor, altor actori comunitari.*

Dar, odată cu tehnologizarea și digitalizarea sistemelor, inclusiv educațional, ca criteriu de apreciere a eficienței educației se lua și cunoașterea, introducerea în educație- la nivel de școli, a tehnologiilor informaționale. Considerăm că școala- ca prestator al serviciilor educaționale moderne, este obligată să valorifice progresul tehnico- științific în procesul de predare- învățare, deoarece copiii și elevii de azi sunt specialiștii de mâine, deci pregătirea lor pentru domeniile de activitate profesională, care se realizează în mare parte și cu aportul tehnologiilor digitale, începe azi, în școala generală.

Cu toate cele menționate mai sus, noi suntem axați pe problematica autoeficienței cadrelor didactice, a necesității de dezvoltare a eficienței/ auteficienței cadrelor didactice, pe dinamica acesteia dar și posibilitățile funcționale de apreciere, evaluare a eficienței cadrelor didactice.

În acest context am studiat opiniile, metodele și criteriile elaborate de mai mulți cercetători, care, la fel ca și noi, au apreciat rolul personalității cadrelor didactice în activitățile de educație,



importanța cadrelor didactice eficiente pentru sistemul educațional, pentru eficiența elevilor, eficiența proceselor și a rezultatelor.

În această ordine de idei vom face referire la unele criterii interne de apreciere a eficienței educației, criterii axate pe cadrele didactice, care realizează viziunea și misiunea școlii, care asigură dezvoltarea personală continuă, asigură dezvoltarea profesională continuă, dezvoltarea resurselor tangente cu eficiența, succesul și rezultatele elevilor.

În această cheie menționăm ideile savantului Gagne R., care a lansat *concepția Scopurilor concrete* ca parte a politicilor educaționale din școală, care constituie fundamentul activității și managementului instituției [26,27].

Scopuri concrete trebuie să aibă toți actanții procesului educațional din instituție, dar și conexe, deoarece realizarea acestor scopuri (fiecare actant la nivelul său, prin puterea sa de decizie, responsabilitatea față de o anumită dimensiune) contribuie direct la eficiența sistemului educațional la general. Deci, scopurile concrete vor viza categoriile de specialiști-

- Autorii programelor școlare, curricula disciplinelor de studiu.
- Cadrele didactice care implementează reglementările documentelor de politici educaționale la nivel de Stat, curricula disciplinelor de studiu, prin selectarea și adaptarea materialelor didactice, metodologice potrivite.
- Părinții- pentru informare cu privire la specificul educației copiilor/ elevilor dar și familiarizarea cu succesele, rezultatele copiilor.

Menționăm, că concepția Scopurilor concrete, lansată de Gagne R.

[26,27], a contribuit la dezvoltarea următoarelor teorii:

- *Teoriilor și taxonomiilor obiectivelor educaționale,*
- *Teoriei competenței minime (minimale) sau a rezultatelor educației,*

▪ *Teoria managerială cu privire la controlul (verificarea, monitorizarea, acreditarea) cadrelor didactice și a instituțiilor de educație.*

Dorim să menționăm că, în aprecierea eficienței educației, se propun ca criterii, pe de o parte- *taxonomiile*, dar pe de altă parte *evaluarea criterială*. Ambele aceste paradigme servesc instrumente concrete, de analiză și apreciere a rezultatelor elevilor, instrumente ușor de aplicat de cadrele didactice, care propun indicatori concreți pe domenii de activitate sau domenii de dezvoltare a copiilor/ elevilor.

Suntem de părerea că, timpul a demonstrat că cea mai populară, aplicabilă, obiectivă este Taxonomia lui B. Bloom. În opinia cercetătorului V. Okoni, taxonomia lui Bloom este reușită și rămâne actuală prin structura sa, și anume prin tipologia obiectivelor operaționale- cognitive, psihomotorii și afective. Totodată, în opinia lui V. Okoni, taxonomia lui Bloom rămâne orientată spre formarea /achiziționarea sistemelor de cunoștințe, a sistemelor de competențe și valori [83].

Pe de altă parte, menționăm că aceste criterii (indicatori) sunt orientate la elevul mediu, adică spre acel nivel, în care, în opinia pedagogilor, sunt mai mulți elevi (eșantion reprezentativ) sau indicatorii sunt orientați spre rezultatele elevilor din curricula disciplinelor de bază.

Evaluarea criterială a rezultatelor elevilor presupune modificarea comportamentului cadrelor didactice, mai bine zis- formarea unui comportament anume la cadrele didactice, care vor crea contexte educaționale de dezvoltare a elevilor, dar și vor aplica instrumentele de evaluare a rezultatelor elevilor.

Pe de altă parte, noi considerăm că în categoria factorilor interni, necesari, în/ de apreciere a eficienței educației, pot servi și unele caracteristici nemateriale, ca, de exemplu, *climatul social, psihologic din instituție*, [12,79], care, în opinia cercetătorilor White

W.F., Burke C.M., Boico V. sunt apreciate ca unele de *referință* pentru analiza *eficienței educației*.

Boico V. [12] descria ambianța psihologică și atmosfera creată de cadrele didactice în clasă/ școală, ca o *ambianță morală, uneori moral- psihologică*. Savanții fac legătura cu unele aspecte științifice- geografice, atunci când descriu ambianța psihologică din clasă/ instituție, menționând importanța factorilor de mediu (temperatura, curenți de aer, intensitatea vântului, etc.) pentru creșterea și dezvoltarea florei și faunei.

În acest sens, suntem de acord cu aceste opinii, considerând că mediul, ambianța psihologică, comoditatea și securitatea psihologică contribuie și favorizează la educația, dezvoltarea elevilor, căci este cunoscut- starea de bine, sentimentele de siguranță, curiozitate, interes pentru cunoaștere sunt motive pentru dezvoltare și studiu [58].

Pentru climatul psihologic din comunitatea școlară (clasă, instituție) contează mult tradițiile de comunicare și relaționare pe interior (instituțional), care au direcție verticală și orizontală. Relația cadrele didactice –manager, cadrele didactice –elevi și părinți sunt reprezentative pentru comunicarea pe verticală. Calitatea acestui tip de comunicare și relaționare influențează direct stabilitatea emoțională a membrilor colectivului, calitatea proceselor, deciziilor, multiple aspecte valorice, care, desigur sunt observate, apreciate, promovate de colectiv, elevi, părinți. Relațiile cadre didactice- cadre didactice, cadre didactice- cadre nondidactice sunt relații pe orizontală, dar și acestea trebuie să fie echitabile, transparente, bazate pe respect față de persoană și față de experiență. Doar prin respectarea normelor de conduită civilizată, respectul manifestat față de personalitatea elevului, a pedagogului, comunicarea, relaționarea devin criterii interne de apreciere a eficienței educației la nivelul instituției de educație [74].

## 2.2. Instrumente ce contribuie la formarea/ dezvoltarea eficienței cadrelor didactice

Specialiștii Marcova A., Colesnicov L. [40,45,52] în medicină și psihologie menționează că stresul este o „boală”, a societății moderne, indicând factori care contribuie la instaurarea stărilor de stres, menționând (pentru manageri) importanța elaborării unor strategii instituționale de diminuare a nivelului de stres [1,40].

Prin multiplele definiții ale stresului, Cannon, W. [14] încearcă să definească stresul ca *o stare de panică, alertă, furie, ca o schimbare a homeostaziei, un dezechilibru intern cauzat de factorii externi, sau, o tulburare a organismului uman*. Profesiunea didactică este foarte dependentă de factorii interni dar și externi sistemului educațional, de persoanele implicate în educație dar și actorii comunitari, care sunt martorii evenimentelor educaționale. Deseori anume acești factori (interni și externi) devin factori provocatori de stres (volumul de lucru, suprasolicitarea la locul de muncă, participarea concomitentă la diverse activități educaționale sau de formare/ dezvoltare profesională, condițiile de muncă, aglomerarea și oboseala la locul de muncă, nevoia de a fi mereu un model, nevoia permanentă de autocontrol, calitatea relațiilor (pedagog- elev- colegi- părinți) dar și calitatea comunicării, lipsa sau scăderea autorității cadrelor didactice în societate etc.). Cadrele didactice debutante menționează că însuși procesul de predare este la fel un factor de stres, starea sănătății- un factor de stres pentru persoane cu vârsta de peste 40 ani, epuizarea din cauza volumului profesional mare sau greu de controlat.

Savantul Selye în 1973 (apud Stănciulescu [67]) a analizat stresul prin prisma efectelor sale asupra omului, identificând situații ce caracterizează comportamentul uman, grație efectelor stresului, și anume- efectelor pozitive și negative, deci cercetătorul a fundamentat cele două tipuri de stres: *eustresul și distresul*,

menționând că omul are nevoie de stres ca de o *stare psihică de motivare a reacției umane sau de acțiune (eustres) ca reacție umană la evenimentele pozitive, pe când distresul este reacția umană la evenimentele negative* [14].

Totodată, un alt cercetător- Alvin Toffler, în anul 1971, în cartea sa „Future Shock” [73] a lansat conceptul *Zonelor de stabilitate la stres*, concept care nu a fost acceptat de comunitatea academică, dar este interesant prin analiza efectelor stresului asupra comportamentului și deciziilor umane dar și al rezistenței omului față de evenimentele și elementele nefavorabile ale mediului. Conform opiniei lui Toffler, zonele de stabilitate la stres se referă la:

- *persoane (care creează stabilitate și ambianță pozitivă),*
- *idei,*
- *locuri (în care te simți sau te-ai simțit bine),*
- *obiecte (chiar cu valoare emoțională),*
- *grupuri sau organizații în care individul este binevenit.*

Pe de altă parte, **schimbarea** este un fenomen al vieții private, pentru care trebuie să facem față, dar, mai mult, ne afectează schimbarea la locul de muncă, în profesie, schimbarea, pentru care trebuie să facem față, chiar dacă noi nu ne propunem deseori aceste schimbări sau modificări. Este firesc ca în fața schimbării să avem frici, neclarități vis-à-vis de rezultat, stres, teamă, îngrijorare, etc., dar, deseori, se atestă o negare, rezistență, indiferență sau dorința de a omite ideile noi. Schimbarea este un proces complex, care nu afectează doar o persoană (din școală) sau un anumit element al procesului (curriculum, lecție, nota,...). Schimbarea este de obicei de durată, perioadă determinată sau nedeterminată de timp, când este nevoie de depus efort individual sau colectiv (aici vedem o dificultate, deoarece colectivitatea trebuie convinsă, susținută, cere demonstrarea modelelor sau garantarea unor rezultate), schimbarea uneori necesită modificarea sau consolidarea /dezvoltarea unor

competențe, deci- timp și efort suplimentar. Dar, în fond, schimbarea duce la gestionarea resurselor, la un alt nivel al rezultatelor, al eficienței personale. Literatura de specialitate menționează că orice schimbare se bazează și poate fi realizată prin efort, dar, în mare parte, sporește eficiența cadrelor didactice [73].

**Managementul și gestiunea timpului** ca resursă, este un proces, orientat spre *respectarea principiilor, practicilor prin demonstrarea aptitudinilor și a experiențelor de a controla această resursă*. Managementul timpului începe cu managementul de sine/managementul propriei persoane (self management) și se bazează pe autodisciplină.

Realizând o legătură dintre eficiența personală a cadrelor didactice și managementul timpului, considerăm că acestea sunt interdependente, fără autodisciplină și o planificare eficientă a resursei temporale nu putem vorbi de eficiența personală, mai ales la locul de muncă.

Autoarea Airinei Camelia, în lucrarea Managementul timpului [1], propune cadrelor didactice un șir de strategii, care pot fi aplicate în context educațional și deci, spori eficiența la locul de muncă. Unele din aceste strategii sunt:

- *jurnalul de activitate,*
- *prioritizarea, ierarhia,*
- *stabilirea obiectivelor,*
- *matricea acțiunilor prioritare,*
- *matricea urgentă,*
- *matricea Ansoff (analiza sarcinilor în baza criteriului de risc),*
- *matricea Boston (analiza sarcinilor în baza criteriului de atractivitate pentru client- elev sau părinte),*
- *planificarea.*

Cercetătoarea Liliana Saranciuc-Gordea (apud [71,78]), și-a propus să elucideze pilonii managementului timpului pentru fiecare persoană: *planificarea; organizarea; controlul timpului.*

Considerăm, că aceste elemente descries, sunt pilonii eficienței personale și gestiunii eficiente a timpului (managementului timpului) educațional, utili în activitatea cadrelor didactice.

**Gestiunea resurselor**, inclusiv personale se referă la resursele ca: *talente, timp, abilitățile personale, experiența, potențialul emoțional personal și energetic, cunoștințele și competențele personale, resursele personale, dar și cunoașterea propriilor limite.*

Conceptul de resurse, ca dimensiune generală necesară, în mod obiectiv, în proiectarea și realizarea oricărei activități umane în cadrul sistemului social (economic, politic, cultural, etc.), poate fi definit, la nivel economic, sociologic, managerial, dar și psihologic și pedagogic, menționează cercetătorul Sorin Cristea [17,18].

Un cadru didactic eficient va fi preocupat de dezvoltarea resurselor personale, în primul rând, pornind de la prezentarea acestora comunității (pentru ca colegii, elevii și părinții, în contexte oportune și adecvate, să cunoască potențialul cadrului didactic, aceasta contribuind la respectul și mândria pentru pedagog dar și perspectivele vis-a-vis de dezvoltarea elevului prin modelul oferit de aceste cadre didactice). Pe de altă parte, cadrul didactic eficient va planifica timp (permanent sau periodic), pentru activități de dezvoltare personală, pentru a fi și rămâne modern, model pentru elevi, expert în probleme de educație și nu numai pentru părinți [17,18].

După cum menționează S. Cristea [18], la *nivelul sociologiei și managementului*, resursa include elemente de origine *psihologică, socială, economică dar și resursele managerului (responsabilitatea)*. La *nivelul psihologic* resurse sunt de tipul-cognitiv, special, noncognitiv (motivațional, emoțional, volitiv,...). După cum putem observa, cadrele didactice își dezvoltă (în timp) și nu doar manifestă în activitatea educațională de zi cu zi, toate tipurile de resurse menționate mai sus, mai mult, identifică resursele

lipsă sau resursele, la care, în timpul activității didactice, nu se face apel, pentru a le dezvolta.

Gestiunea eficientă a resurselor elevilor  
pentru realizarea raportului:  
autoeficiență- optimitate- rezultat

Procesele, ce transformă societatea modernă, în ultimii ani sunt rapide, bine orientate, spre comunitatea, care se bazează pe legități de dezvoltare socio-economice, racordate la standarde internaționale, bazate pe concurență, calitate, digitalizare. Copiii, apoi elevii, de timpuriu sunt orientați spre valoarea sinelui, valoarea calității, valoarea educației, valoarea profesiei, aceste direcții oferind instituțiilor de educație și respectiv, cadrelor didactice roluri noi, importante, care se realizează integrat, prin parteneriat cu familia.

Cadrele didactice, fiind eficiente personal, atingând un nivel de autoeficiență, prezintă un model pentru elevi. Elevii învață nu doar unitățile de competență, fiind ghidați de pedagogi. Elevii învață și formează *atitudini, comportamente, competențe și, desigur, valori*, care, cu timpul, îi reprezintă în viața adultă, viața profesională.

Pe lângă resursele cognitive și noncognitive (după S. Cristea [17,18]), elevii sunt învățați să manifeste-

- *flexibilitate în selectarea resurselor educaționale, inclusiv digitale, prin accesul liber la surse dar și gândire critică,*
- *să fie activi și curioși în procesul personal de dezvoltare,*
- *să conștientizeze avantajele cooperării și colaborării în școală pe baza dialogului,*
- *să respecte drepturile celor implicați în educație,*
- *să înțeleagă nevoile colegilor dar și mecanismele de negociere, decizie.*

**Productivitatea elevilor.** Dacă este să pornim de la definiția clasică a productivității: *Raportul dintre resursele investite și rezultatele obținute*, atunci productivitatea elevilor se înscrie



armonios în procedura de apreciere a eficienței cadrelor didactice. Pentru unii manageri școlari productivitatea elevilor este criteriul-cheie de apreciere a eficienței cadrelor didactice, criteriul central, neluându-se în calcul resursele implicate, efortul pedagogului, alte condiții favorabile sau nu din instituție.

Considerăm că aprecierea autoeficienței cadrelor didactice doar în baza acestui criteriu, fără a lua în calcul ansamblul factorilor în complex- instituționali, de management al grupului/clasei, nivelul de colaborare- comunicare, etc., nu este obiectiv. Dar, cu referire la productivitatea elevilor, aceasta este dependentă azi de:

- *nivelul dezvoltării tehnologiei dar și nivelul dezvoltării competențelor digitale la copii,*
- *nivelul competențelor de organizare (a clasei, a timpului, a resurselor...),*
- *nivelul de maturitate în vederea formulării, trasării obiectivelor clare cu privire la dezvoltarea elevului,*
- *nivelul colaborării școală- familie în sensul realizării obiectivelor planificate, orientării elevului spre succes.*

La nivelul instituției de educație pot fi identificați unii pași concreți, care vor ajuta elevii să atingă performanțe, un nivel sportit sau așteptat de productivitate:

*-angajarea cadrelor didactice eficiente sau axate pe eficiența personală/ profesională,*

*-oferirea și garantarea cadrelor didactice și elevilor posibilităților de dezvoltare, creștere, evoluție,*

*-promovarea inițiativei și permisivitatea de a întreba, discuta, descoperi, uneori- oferirea de recompense (ca factor motivator).*

**Măiestria cadrelor didactice.** Suntem de părerea că autoeficiența cadrelor didactice este în strânsă legătură cu măiestria pedagogică, din cauză că cercetătorii, care au analizat problematica măiestriei pedagogului -V. Mândăcanu, V. Maftai, [48] menționează, că un anume nivel de dibăcie, iscusință, artă,

îndemânare, pricepere, etc. nu poate fi atins repede, ci doar prin muncă asiduă, atitudine autocritică, activități permanente de formare/ dezvoltare personală și profesională. Iată de ce, prin efortul depus, se atinge și un anumit nivel de autoeficiență personală a cadrelor didactice, ca regulă. Atingerea unui nivel anume de măiestrie pedagogică, ca nivelul superior al competenței didactice, vorbește despre eforturi considerabile cu privire la atingerea eficienței personale și profesionale a cadrelor didactice, eforturi cu privire la autoanaliza, dezvoltarea personală, autoaprecierea periodică a acțiunilor întreprinse, consultarea experților, etc. Desigur, dezvoltarea eficienței personale este conectată ca proces la acțiunile de formare- profesionalizare continuă și învățare pe parcursul vieții. [48].

**Creativitatea și originalitatea cadrelor didactice** or, în opinia cercetătorului Luchian V. [47], creativitatea pedagogică este o capacitate complexă, fundamentată prin/ de cunoștințe și abilități de a proiecta și realiza activități educaționale eficiente, orientate spre a crea ceva nou, a produce ceva. Studiind sursele psihologice (Malhasean M., Herța D., Ciocănel C. [34]) identificăm legătura creativității cadrelor didactice cu dispoziția acestora, cu starea potențială a individului la orice vârstă, de a produce ceva nou și relevant la nivel individual sau social, cu implicațiile extinse cantitativ sau restrânse calitativ.

Cercetătorii Malhasean M., Daniela Roșca- Ceban, Olimpiada Arbuz- Spatari menționează: *Creativitatea, la forma cea mai avansată a dezvoltării sale, va suplini golurile cunoașterii, va consacra locul și rolul pe care tânărul cadru didactic îl are în viața socială, și îl va ajuta să se dezvolte multilateral* [3,34,47,50].

Realizând o legătură dintre autoeficiența cadrelor didactice și creativitatea pedagogică, savantul S. Cristea [17,18] a descris diferite perspective ale creativității, și anume: *perspectiva-individuală, calitativă, economică, managerială, artistică,*

*științifică, mistică, pragmatică, generativă, independent, etc.* Toate aceste perspective vin să realizeze funcțiile principale ale creativității pedagogice, și anume-

*-funcția de orientare pedagogică a activităților de creație,  
-parcursul tuturor etapelor necesare în procesul creator,  
-valorificarea trăsăturilor psihologice necesare pentru formarea și dezvoltarea optimă a fiecăruia ca personalitate creatoare [3,34,47,50].*

Analizând autoeficiența cadrelor didactice, considerăm că este important să fie luate în calcul aspecte ce sunt influențate de modernitate: *activismul persoanei, pregătirea și realizarea activității inovatoare, responsabilitatea socială (dar și față de familie), autonomie rezonabilă în contextul înțelegerii rolului său în comunitate, învățarea pe parcursul vieții, etc.*

Putem menționa eficiența cadrelor didactice, dacă activitatea didactică a pedagogului este caracterizată de rezultate, inclusiv formale, la nivel de procese:

- *schimbări în atitudine,*
- *crearea produselor inovatoare,*
- *asigurarea unui mediu educațional (fizic și psihologic),*
- *care ar impulsiona și asigura eficiența cadrelor didactice dar și a elevilor,*
- *documentația (proiectare- planificare),*
- *reușita academică a elevilor, activitățile individuale cu elevii, etc.*

Pe de altă parte, considerăm că este important să fie apreciată și autoritatea cadrelor didactice în colectiv, necesitatea cadrelor didactice în autorealizarea creativă dar și rezultatele muncii creative.

## 2.3. Condiții de sporire a autoeficienței cadrelor didactice

Pedagogul *Șalva Amonașvili*, preocupat de dimensiunea dezvoltării personale și eficienței cadrelor didactice, a propus textul ***Jurământului Pedagogului*** (analogic jurământului lui Hipocrate). În acest jurământ Amonașvili a transferat accentele din profesie atât pe **personalitatea cadrelor didactice**, cât și pe **copil**:

*Jur să descoper în fiecare elev **bogăția sufletului** său, să contribuie la **dezvoltarea copiilor** prin încrederea și sprijinul lor. Jur să **rămân optimist** în orice situație educațională, cât de complicată nu ar fi. Jur să **lupt pentru fiecare discipol**, să fiu **răbdător** în așteptarea rezultatelor pe măsura efortului depus. Jur să contribuie la **dezvoltarea profesională** prin implementarea în activitatea practică a **rezultatelor investigațiilor teoretice și bunelor practici ale colegilor!***

Predarea este o astfel de profesie, în care este cu adevărat un element necesar acela de a avea un puternic sentiment de auto-eficacitate. La urma urmei, este nevoie de acest sentiment, pentru a face față zilnic școlarii, energici și / sau adolescenților în plină revoluție hormonală.

Astfel autoeficacitatea este un factor natural de protecție împotriva încordării la locul de muncă, a stresului locului de muncă și stării de burn-out profesional. Nivelurile ridicate de stres la locul de muncă sunt puternic legate de burn-out (sindromul de epuizare profesională), dar autoeficiența ridicată, acționează ca o barieră eficientă, între stresul locului de muncă și burn-out [68].

Cercetările privind autoeficacitatea cadrelor didactice sugerează, că există șase componente ale conceptului, care acționează ca un tampon între stresul predării și epuizarea profesională a cadrelor didactice:

- *modul de a da instrucțiuni, eficiența modalității;*
- *adaptarea educației la nevoile individuale ale elevilor-studenților;*
- *motivarea elevilor*
- *păstrarea disciplinei;*
- *cooperarea cu colegii și părinții;*
- *mecanisme de a face față schimbărilor și provocărilor (Skaalvik și Skaalvik, 2007).*

În general, atunci când cadrele didactice cred în capacitatea lor de a instrui eficient elevii, de a adapta lecțiile la nevoile individuale ale elevilor etc., aceștia au un nivel ridicat de autoeficiență generală, legată de predare [64].

Cercetătoarea Marcova A., în lucrarea Psihologia muncii pedagogului [53], analizează comparativ două concepte importante, cu referire la aprecierea autoeficienței muncii cadrelor didactice. Aceste concepte sunt (în viziunea autoarei): **rezultatele muncii și eficiența.**

Marcova A. definea rezultatele muncii pedagogului ca: *schimbările calitative (pozitive, progresive, ... în dezvoltarea psihologică a elevilor dar și a pedagogului.*

Autoeficiența, în opinia cercetătoarei A. Marcova, este *corespondența rezultatului obținut scopurilor prestabilite (planificate) anterior.*

Considerăm, că aceste două concepte, indicate de cercetătoarea A. Marcova, sunt interdependente, caracterizează autoeficiența personală a cadrelor didactice, deoarece fără autoeficiență personală- adică fără un șir de competențe (manageriale, organizaționale, decizionale, comunicative, de self management,...), calități personale, atitudini (pozitive față de oameni, elevi, profesie dar și față de sine) nu putem vorbi despre atingerea rezultatului, dar și fără un rezultat, inițial ipotetic, la nivel

de dorință, așteptări, nu putem mobiliza potențialul personal spre realizarea acestuia [37,53].

Cu referire la autoeficiența cadrelor didactice, Marcova A. relatează despre nivelul de realizare a scopurilor educaționale, în comparație cu scopurile prestabilite, planificate și reale, respectând condiția de neutralizare sau diminuare a influenței factorilor ce influențează personalitatea elevului, în afară de pedagog. Acest concept (autoeficiența cadrelor didactice) este continuat, în opinia cercetătoarei, de un altul, și anume- optimitatea, care are în vedere *procesul de atingere a rezultatului cel mai bun prin efort și timp minimal*. Desigur, optimitatea, la fel, este o caracteristică a eficienței, care se bazează dar și se realizează grație resurselor, mai bine zis grație gestiunii sau economisirii resurselor (personale, temporale, materiale, etc.).

Menționăm importanța ideii cercetătoarei Marcova A., cu referire la aprecierea autoeficienței cadrelor didactice prin optimitate, deoarece azi, în timpul, când umanitatea deja discută despre „secarea,, resurselor, problema economisirii, dar mai bine zis- a monitorizării și gestiunii raționale a resurselor, a devenit cu adevărat un criteriu important în aprecierea eficienței cadrelor didactice, dar și a altor specialiști.

Cercetătorul Potașnic M. este de părerea că eficiența este un concept mai restrâns decât rezultatul [57]. Viața personală și profesională demonstrează că rezultatele pot fi- *neașteptate, ocazionale, planificate, pozitive dar și negative, neplanificate*, pe când eficiența este totdeauna un *efort (deseori mare) depus de comun acord sau dependent de resursele disponibile bine direcționat, care este orientat spre realizarea unui scop bine definit, planificat*. În același timp, de rând cu nideile cercetătorului Potașnic M. [57], menționăm că savantul analizează comparativ conceptele de eficiență /autoeficiență și optimitate. În asemenea caz optimitatea este abordată de savant ca fiind un *concept mai restrâns*,

*deoarece optimitatea se referă la un rezultat concret grație efortului depus și prin cheltuirea/ investirea resurselor minimale.*

Menționăm că aprecierea (analiza și evaluarea) autoeficienței cadrelor didactice, trebuie apreciată nu separat, dar într-un complex, prin raportul: *Autoeficiență- Rezultatul* atins. La fel, apreciind autoeficiența cadrelor, sunt foarte importante instrumentele aplicate, care trebuie să fie obiective, independente, corecte. Autoeficiența cadrelor didactice, la fel apreciată în ansamblu, este racordată și la rezultatele academice, comportamentale, atitudinale ale elevilor, după care, cercetătorul Potașnic M. recomandă să le comparăm, cu scopurile prestabilite, planificate. Și desigur, nu vom aprecia autoeficiența cadrelor didactice pe baza efectelor exterioare- oformarea clasei de elevi, calitatea panourilor educaționale din clasă, cantitatea excursiilor organizate cu elevii, etc.

Autoeficiența cadrelor didactice este  
condiționată, pe de o parte, dar și orientată- pe  
de altă parte spre:

- *procesul de motivație,*
- *implicarea personală în munca didactică /educațională,*
- *nivelul dezvoltării competențelor digitale,*
- *gestiunea situațiilor de stres și schimbare la locul de muncă,*
- *managementul și gestiunea timpului,*
- *gestiunea resurselor, inclusiv personale,*
- *gestiunea eficientă a resurselor elevilor pentru realizarea raportului: eficientă- optimitate- rezultat,*
- *productivitatea elevilor,*
- *măiestria cadrelor didactice,*
- *creativitatea și originalitatea cadrelor didactice și a elevilor,*
- *formarea profesionalizarea continuă/ învățarea pe parcursul vieții,*
- *calitatea proceselor și calitatea rezultatelor.*

**Procesul de motivație** este foarte important pentru viața privată dar și viața profesională. Automotivația pentru succes, carieră, rezistență psihologică și depășirea provocărilor zilnice, cotidiene, dar și profesionale, sunt vitale pentru o persoană care se consideră, sau își propune să devină eficientă (realizarea scopurilor planificate, diminuarea nivelului de stres,...). Motivația este un concept –cheie în științele despre Om, parte semnificativă a managementului resurselor umane- care învață să se ia în calcul totalitatea motivelor (sau mobilurilor) ce determină pe cineva să efectueze o anumită acțiune/ activitate.

Cercetătorul Barry Neil Kaufman (Apud [44]) consideră că *motivația și timpul* sunt două resurse personale excepționale, care trebuie gestionate, și atunci acestea devin o cale spre succes! Noi considerăm, cu referire la autoeficiența cadrelor didactice, că motivația pedagog- elev este și devine un proces reciproc: cadrele didactice, prin competența sa, atitudinea pozitivă, rezistența la stres dar și calitatea prestației profesionale devin un exemplu pentru elevi, care, la rândul lor, prin disciplina pozitivă, atitudinea responsabilă pentru învățare, curiozitatea pentru cunoaștere la fel sunt un factor de motivație a cadrelor didactice pentru performanță și autoeficiență.

În Dicționarul de psihologie socială, București, 1981, pag. 148 [23], dar și cercetătorul Mihai Golul [28] menționează că motivația este *un ansamblu de trebuințe, tendințe, afecte, interese, intenții, idealuri - care susțin realizarea anumitor acțiuni, fapte, atitudini.*

Deci, putem conchide, că un cadru didactic eficient va contribui la motivarea elevilor până când elevul nu devine motivat de proces, deci un automotivator și motivator al celorlalți, prin corelarea motivației intrinseci (directe, prin identificarea și valorificarea surselor interne), dar și a motivației extrinseci (indirecte, care este generată de sursele exterioare adaptate la nevoile persoanei sau constituie o reacție corectă a individului la sursele externe) până la



atingerea rezultatului satisfăcător- recunoașterea de către ceilalți a rezultatelor proprii sau achizițiile obținute- la nivel de cunoștințe sau competențe, completivitatea în comunitate (clasă,..) sau dorința de a fi bun- cel mai bun.

**Implicarea personală** în munca didactică /educațională este de fapt responsabilitatea cadrelor didactice. Activitatea profesională este axată pe nevoile de dezvoltare a copiilor, pe dăruirea de sine, deoarece elevii au nevoie sistematic de sprijinul cadrelor didactice, uneori contează nu atât proiectele educaționale, ci starea emoțională a copiilor/ elevilor, după care axarea pe conținut și sarcină. Desigur, în timpul muncii didactice, prin axarea pe rezultat, prin gestiunea rațională a resurselor, cadrele didactice se orientează la nivelul maximal al eficienței personale, fără de care nu putem aprecia munca pedagogului ca una realizată, eficientă, calitativă.

**Echilibrul dintre muncă și familie** este un deziderat poate greu de realizat în zilele noastre. Cu siguranță, multe cadre didactice caută zilnic posibilități de a combina, cât mai rațional, eficiența la locul de muncă și eficiența acasă, unde avem de realizat un șir de roluri importante- de mamă/ tată, de femeie- soție, de bărbat- soț, de fiică/ fiu etc. [76]

Foarte mult timp cercetătorii ca Kanțer, 1977; Pleck, 1977, Bailyn, Drago, Kochan, [75] considerau că munca și familia nu sunt sfere separate, adică o persoană este eficientă- și în familie și la serviciu, sau, din contra- nu este eficientă- adică acest lucru se atestă atât în familie, cât și la serviciu.

Cercetătoarea Turchina T. [76] a realizat o încercare de a defini echilibrul dintre viața profesională și cea personală, fiind vorba despre modul optim și personal de armonizare a cerințelor celor două domenii, în sensul dobândirii sentimentului de împlinire și satisfacție personală care, la rândul lui, îmbunătățește calitatea vieții și, în același timp, a muncii.

Considerăm că echilibrul între viața profesională și cea personală nu este ușor de atins, pentru că profesiunea didactică nu este un domeniu, când putem separa sau delimita strict după-

- oră- activitățile de serviciu și
- activitățile din/ pentru familie

Multe activități profesionale sunt activități realizate în timpul liber al cadrelor didactice (pregătirea pentru ore, formare continuă, actualizarea curricula, selectarea conținuturilor interesante, pregătirea activităților extracurriculare,...). Unele activități profesionale sunt neplanificate de cadrele didactice, dar solicitate (consilierea elevilor sau părinților, unele discuții, sau negocieri-orientări, consultații, aprecieri sau pur și simplu o discuție,...), dar acestea, fiind importante, nu pot fi amânate, delegate altor persoane etc.

Acest lucru presupune dezvoltarea permanentă a unui șir de competențe de self management, printre care:

- *ierarhia activităților și valorilor,*
- *managementul timpului,*
- *gestiunea resurselor personale și ale membrilor familiei.*

Considerăm că este important să analizăm și cum alocăm, repartizăm resursele, deseori este bine să analizăm la „rece,, și unde sunt îndreptate resursele personale sau ale familiei (timpul spre exemplu)- dacă se merită acest efort, dacă acest efort va fi sau este apreciat. Nu uităm, că activitățile profesionale, realizate în timpul personal sau liber al cadrelor didactice, fac parte din o anume categorie de activități, așa numite activități de suport social (foarte importante, de altfel), dar aceste „consumă,, foarte mult energia, competența cadrelor didactice în sensul emoțional, informațional, instrumental, cum menționează savantul Thoits, 2011 (Apud [5]).

Deci, pentru starea de bine a cadrelor didactice și eficiența personală la locul de muncă, este vital să echilibrăm efortul depus la muncă și în familie, să separăm resursele disponibile pentru familie

și muncă, or, gășirea și menținerea unui ritm optim între responsabilitățile carierei și cele personale [10].

**Nivelul dezvoltării competențelor digitale** a fost testat de condițiile mai speciale de organizare a procesului educațional, în primăvara anului 2020, prin impunerea condițiilor deosebite de educație a copiilor și elevilor în perioada pandemiei și izolării. Cadrele didactice au analizat corespunderea nivelului de dezvoltare a competențelor digitale dezvoltare, cu nivelurile descrise în Standardele de competențe digitale pentru cadrele didactice din învățământul general (Chișinău 2015), niveluri, care pun accent pe aspecte ca:

- *comunicarea digitală,*
- *gestionarea informației,*
- *crearea produselor digitale pentru elevi,*
- *managementul și gestionarea conținuturilor educaționale online prin respectarea normelor etice și legale din spațiul digital.*

Menționăm că un cadru didactic nu poate fi eficient, dacă timpul, pe de o parte, impune cerințe de adecvare la modernitate, dar cadrele didactice, pe de altă parte, nu pot face față acestor așteptări. [29].

Pentru a continua unele acțiuni în acest sens ne-am propus să elaborăm un model pedagogic de sporire a nivelului de eficiență ale cadrelor didactice (Figura 2.2).

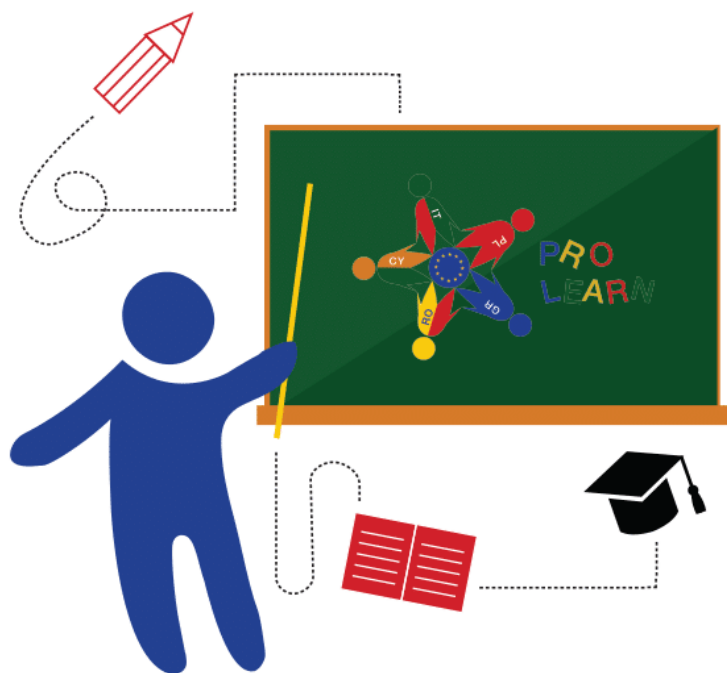
<b>Model pedagogic de sporire a eficienței cadrelor didactice</b>			
<b>Dimensiunea teoretică studierea conceptelor relevante</b>			
		<i>evoluția conceptului</i>	
		<i>eficiență personală</i>	
		<i>eficiență profesională</i>	
		<i>performanță și excelență</i>	

analiza curentă		analiza de perspectivă	
<i>calități</i>		<i>formare continuă</i>	
<i>competențe</i>		<i>studierea bunelor practici</i>	
<i>resurse</i>		<i>metodologia de aplicare a strategiilor teoretice în practica curentă</i>	
<i>modele</i>			
<b>Dimensiunea aplicativă</b>			
	<i>fundamente metodologice</i>		
	<i>strategii</i>	<i>metode</i>	
	<i>aplicare</i>		
	<i>analiză</i>		
	<i>schimbare</i>		

Figura 2.1. Model pedagogic de sporire a eficienței cadrelor didactice

## 2.4. Concluzii la partea 2

Cadrele didactice permanent sunt interesate de modificări pozitive în vederea sporirii nivelului de eficiență personală și profesională. Adaptarea la contingentul de elevi, la cerințele timpului și organelor ce dirijează sistemul educațional, luarea în considerare a așteptărilor părinților, etc., aceste lucruri în ansamblu vin să sporească motivația cadrelor didactice de a eficientiza prestația personală didactică, de a studia aspectele moderne ale educației copiilor, care este realizată online și offline, individual și în grup, în contactul direct cu cadrele didactice sau prin contribuția părinților, etc.



## PARTEA 3

### 3. OPINII PRACTICE

#### 3.1. Cuantificarea nivelului de eficiență a cadrelor didactice

Este interesant, că problema cu privire la aprecierea autoeficienței /eficienței cadrelor didactice, azi, este monitorizată de specialiști în educație, experți teoreticieni și practicieni din lumea întreagă. Aprecierea eficienței cadrelor didactice contribuie la ridicarea nivelului de responsabilitate a pedagogilor, responsabilitatea personală față de rezultat (al activității dar și rezultatele elevilor), dar, pe de altă parte, autoeficiența cadrelor didactice, perfecționează activitatea instituțiilor de educație la general, menținând autoritatea acestora și imaginea pozitivă în comunitate.

Specialiștii- experții în domeniul educației Huber S. G., Skedsmo G. [41] au investigat 28 de state în vederea identificării mecanismelor și instrumentelor de apreciere a eficienței cadrelor didactice, în cadrul proiectului internațional: *Trecerea în revistă a concepției de evaluare și atestare a angajaților în scopul perfecționării activității școlilor*. Acest studiu a demonstrat că în 22 state sunt elaborate sau adaptate sisteme de evaluare (naționale sau regionale) a autoeficienței cadrelor didactice, în celelalte 6 state aceste mecanisme sunt aplicate doar la nivel local.

Menționăm că, din moment ce activitatea cadrelor didactice este tot mai mult racordată la standarde internaționale de calitate, probleme ce vizează autoeficiența cadrelor didactice sunt teme de discuții pentru experți din domeniul educației din toată lumea, specialiștii în psihologie, pedagogie, sociologie, antropologie menționează actualitatea autoeficienței cadrelor didactice ca deziderat pentru o educație de calitate, procese ca formarea

/dezvoltarea continuă pot fi realizate în țara în care activează cadrele didactice și nu numai (avem în vedere aspectele globale, dinamice ale formării inițiale și continue a cadrelor didactice), și mecanismele sau instrumentele de apreciere și evaluare a eficienței cadrelor didactice trebuie să fie comune [41].

Cercetătorii Huber S. G., Skedsmo G. [41] remarcă că procesul de apreciere și evaluare a autoeficienței cadrelor didactice inițial se realiza doar prin autoevaluare sau prin evaluarea realizată de colegi-specialiști în aceeași instituție. În procesul de apreciere a autoeficienței cadrelor didactice nu se implicau inspectorii sau persoane din afara instituției. Atragem atenție că asemenea mecanism este păstrat, parțial și în țara noastră, în cadrul procedurii de atestare a cadrelor didactice, unde, la etapa inițială, cadrele didactice, conform procedurii, realizează activități la nivelul instituției de educație și sunt apreciate de cadrele didactice -colegi și manager. Pe de altă parte sunt alte experiențe, când autoeficiența cadrelor didactice este apreciată exclusiv de echipa managerială, cu sau fără intervenția reprezentanților organelor de conducere locale/regionale, care se axează sau iau ca criteriu de bază rezultatele elevilor- reușita academică, participarea la evenimente științifice, concursuri, desigur locuri premiante.

Cu toate acestea, opinia noastră coincide cu opinia experților în educație, care accentuează responsabilitatea cadrelor didactice pentru procesul de formare –autoformare- autodezvoltare profesională continuă. În varianta finală, aproape de ideal, credem că cadrele didactice și managerii trebuie să planifice nu doar sesiunile de formare profesională, dar și activitatea de elaborare a criteriilor de apreciere a autoeficienței cadrelor didactice.

Savanții Tucker P. D., Stronge J. H. [75] au analizat diverse strategii de apreciere a autoeficienței cadrelor didactice pe baza rezultatelor academice ale elevilor, luându-se în calcul datele concrete, notele, rezultatele, dovezile înregistrate. [75]

Cu toate acestea, cercetătorii subliniau unele condiții, ce trebuie luate în calcul, când apreciem autoeficiența cadrelor didactice în baza rezultatelor elevilor:

- *rezultatele academice ale elevilor sunt doar o parte din complexul de activități ce se vor aprecia,*
- *sunt neapărat de analizat contextul educațional, când elevul a atins/ nu a atins rezultatele așteptate, efortul cadrului didactic în acest sens,*
- *se vor aprecia unele rezultate ale elevilor în timp (evoluție),*
- *nu se admite comparația copiilor/elevilor,*
- *în diferite perioade de timp se vor analiza aceeași elevi, adică se va urmări evoluția unui grup/ a unei clase de elevi, se vor elabora unele criterii care vor fi aplicate transparent, cu anunțarea rezultatelor.*

Noi considerăm că, dacă rezultatele elevilor sunt luate ca bază pentru aprecierea autoeficienței cadrelor didactice, atunci cadrul didactic se face responsabil personal pentru aceste rezultate. Ne întrebăm- cât de corect este acest lucru, or, în aprecierea autoeficienței cadrelor didactice, credem important de luat în calcul și factori de natură *psihologică, personală, pedagogică, socială, ca devotamentul față de profesie, interesul pentru profesie și creștere-dezvoltare continuă, relațiile cu elevii, colegii, părinții, etc.*

Cercetătorii americani din Asociația OaНип/РйК,, [77] au identificat doar 38% din respondenți, care acceptă o astfel de metodologie, și anume aprecierea autoeficienței cadrelor didactice în baza rezultatelor (testărilor) elevilor. Cercetătorul Katz D. S. menționează că rezultatele elevilor rămân un instrument forte de apreciere a autoeficienței cadrelor didactice, dar acest instrument, în opinia savantului, este funcțional în cazul doar unor cadre didactice, fiind mai dificil de aplicat la scară largă [77]. Adepții acestei opinii, lansate de Katz D., susțin ideea conform căreia rezultatele elevilor, în special testele, vorbesc despre un anumit nivel al cunoștințelor elevilor. Acum, când toate curricula, eforturile cadrelor didactice



dar și misiunea instituțiilor de educație este formarea- dezvoltarea competențelor elevilor, testul nu întotdeauna poate demonstra acest lucru, și anume nivelul de dezvoltare al competențelor elevilor. Deci, cât de rațional și actual este de apreciat autoeficiența cadrelor didactice doar orientându- ne la nivelul de cunoștințe achiziționate de elevi? Or, atunci când un elev realizează un test scris, trebuie să fie luate în calcul- starea lui de bine (la moment), dispoziția elevului, comoditatea elevului (psihologică) în ambianța în care este scris testul (relația cu colegii)?

Ca alternativă a metodologiei de apreciere a autoeficienței cadrelor didactice pe baza rezultatelor elevilor cercetătorii Ritter G. W., Barnett J. H. [60] au elaborat și propus o metodologie, care, în opinia noastră, valorifică ansamblul de activități caracteristice cadrelor didactice la nivel de clasă și instituție. Este vorba de:

- *observarea activității cadrelor didactice la nivelul clasei de elevi,*
- *aprecierea comunicării pedagogilor cu elevii,*
- *relațiile care se stabilesc dintre pedagog și elevi,*
- *activitățile de formare continuă ale acestuia,*
- *unele criterii în aprecierea profesionalismului cadrului didactic aplicate în colectiv la nivel de instituție,*
- *posibilitățile de realizare a carierei,*
- *calitățile de lider sau dacă pedagogul este un lider de opinie,*
- *transparența deciziilor la nivel de clasă,*
- *nivelul de responsabilitate profesională.*

Acest sistem alternativ- The System for Teacher and Student Advancement, a fost aplicat în SUA și a fost apreciată de cadrele didactice pozitiv, în comparație cu aprecierea autoeficienței cadrelor didactice pe baza rezultatelor elevilor [60].

Suntem de acord cu opinia cercetătorilor Ritter G. W., Barnett J. H. [60] care, aducând ca argument opinia celor 50 cadre didactice intervievate (cu privire la metodele, instrumentele de apreciere a eficienței cadrelor didactice), care au menționat că nu sunt de acord

cu evaluarea autoeficienței lor doar de managerii instituției, o dată în an, când pedagogul cunoaște și etapa de evaluare- adică perioada concretă, atunci fiind mai pregătit, uneori mai atent în relația cu elevii, cadrele didactice rădicând problema calității, eficienței acestui proces dar și etici, corectitudinii profesionale. Considerăm că, evaluarea și aprecierea autoeficienței cadrelor didactice cu adevărat este un proces complex, pedagogul eficient „lucrează,, anul întreg, este mentor, facilitator, decident, model un an întreg-permanent, acest lucru neavând nimic în comun cu evaluarea eficienței sale.

Cadrele didactice doresc ca procesul apreciere a autoeficienței cadrelor didactice să se transforme în analizator al zonelor- sferelor necesare de dezvoltat, o analiză obiectivă și utilă în primul rând pentru cadrele didactice. Cadrele didactice așteaptă de fapt o matrice de apreciere a autoeficienței cadrelor didactice, cu indicatori clari și măsurabili, care se acumulează perioade mai lungi de timp, prin observarea activității pedagogului. Este bine ca după primele concluzii în sensul aprecierii autoeficienței cadrelor didactice, după recomandările realizate, să fie o perioadă de timp, când pedagogul analizează, modifică unele aspecte, care, la fel, se vor discuta pe parcurs, ascultându- se argumentele ambelor părți. Doar astfel, prin discuții și respect, se vor conjuga eforturile în vederea dezvoltării autoeficienței cadrelor didactice.

După cum menționează managerii școlari, care sunt o parte activă a procesului de apreciere a autoeficienței cadrelor didactice, colectivul didactic are la fel, o mare importanță pentru dezvoltarea autoeficienței cadrelor didactice. Am propune ca aprecierea autoeficienței cadrelor didactice să fie realizată etapizat, în instituție, unde pe de o parte sa va analiza autoeficiența cadrelor didactice pe termen lung (observări ale activității, implicării, deciziilor, soluțiilor creatoare,...) dar și se vor lansa (colegial și obiectiv) unele direcții strategice de dezvoltare a autoeficienței cadrelor didactice. Desigur, acest lucru va fi posibil în condițiile

respectului personalității cadrelor didactice, a respectului față de experiența lor, a încrederii reciproce, lipsei de invidie, bunele intenții.

Savanții Danielson C., McGreal T.L. au propus ca tot procesul de evaluare a autoeficienței cadrelor didactice să fie racordat la standardele profesionale pe de o parte dar cu șansa de a se lua în calcul experiența diferită a cadrelor didactice, adică unii- având o experiență mai mare, acumulează, în general, mai multe credite (puncte) vis-vis de un angajat aflat la debutul său, dar condițiile de apreciere a eficienței cadrelor didactice fiind aceleași [20].

Menționăm, că în acest sens, aprecierea autoeficienței cadrelor didactice trebuie să fie formativă, adică oricine participă la proces, să fie sigur că atitudinea va fi obiectivă, recomandările vor viza persoana și experiența sa, nu vor fi generale.

Cercetătorii din universitatea Micigan, Ball Forzani, Cohen Raudenbush au propus 4 direcții de observare și analiză a activității cadrelor didactice în contextul aprecierii autoeficienței cadrelor didactice, acestea fiind (Tabelul 3.2):

Tabelul 3.2. Direcții de observare și analiză a activității cadrelor didactice

	<i>Selectarea organizarea materialelor de studiu</i>		<i>Metodologia evaluării și notării elevilor</i>
<i>Conținutul evaluat</i>		<i>Organizarea clasei de elevi (elemente de management al clasei)</i>	

Darling-Hammond L. [5] propune de luat în calcul, când apreciem autoeficiența cadrelor didactice:

- *nivelul de organizare a documentației,*

- *relațiile cu elevii, mai ales cu elevii la care rezultatele academice nu sunt cele mai bune,*
- *dacă cadrele didactice au creat unele instrumente pe care le aplică în procesul de predare- învățare- evaluare,*
- *analiza competențelor formate- dezvoltate la elevi,*
- *unele cercetări ale elevilor realizate sub conducerea sau prin ghidarea profesorului,*
- *portofoliile elevilor.*

Remarcăm, că o astfel de atitudine față de aprecierea autoeficienței cadrelor didactice, este un mod conceptual nou de abordare a autoeficienței cadrelor didactice, care totuși, se va axa pe susținerea cadrelor didactice, susținerea cadrelor didactice care propun metodologii autentice, care se remarcă prin atitudine deosebită față de profesie, elevi, rezultate (nu cu orice preț), dar rezultate ale fiecărui elev, prin centrarea pe elev, prin stilul adecvat, pedagogic, de educație și dezvoltare a elevilor. [5]

Cercetătorul din universitatea din Colorado, Vasquez Heiling, în procesul de apreciere a autoeficienței cadrelor didactice, pune accent pe opinia, susținerea colegială, pe criteriile elaborate și selectate de cadrele didactice dintr-o instituție. Vasquez Heiling numește acest proces- *evaluarea colegială* sau evaluarea de susținere a colegilor. Deci, cercetătorul este de părerea, că cadrele didactice cu experiență, la nivelul instituției de educație, vor elabora criterii și instrumente de apreciere a autoeficienței cadrelor didactice generale, care, după discuție și acceptare colectivă, vor fi aplicate un an. După fiecare an, aceste criterii se pot reevalua, schimba, adapta concret la persoane, condiții, contingent. După cum vedem, punctul definitor în aprecierea autoeficienței cadrelor didactice, după modelul lui Vasquez Heiling, revine puterii și experienței cadrelor didactice, procesului care, în opinia cercetătorului, este dinamic, poate fi supus schimbării, racordat la indicatori și standarde, menționăm că și responsabilitatea pentru

aprecierea autoeficienței cadrelor didactice dar și dezvoltarea acesteia va fi a colectivului cadrelor didactice din instituție [77].

Un studiu în acest sens, realizat de Fundația Bill & Melinda Gates Foundation [84], care se numea: *Acumularea informațiilor cu privire la activitatea pedagogică*, a identificat unele condiții, care vor pune în valoare diferite modele, metodologii și mecanisme, instrumente de apreciere a autoeficienței cadrelor didactice. Unele din aceste condiții le vom specifica mai jos-

- *Pentru autenticitate și obiectivitate, rezultatele elevilor se vor „măsura”, prin diferite instrumente, indicatori, perioade de timp dar și activități formale și extracurriculare.*
- *Informații cu privire la activitatea, rezultatele, eficiența (până la urmă) a cadrelor didactice trebuie să se stocheze o perioadă lungă de timp.*
- *Când se face aprecierea autoeficienței cadrelor didactice, neapărat să se țină cont de educația formală dar și implicările cadrelor didactice în activități educaționale extracurriculare (competiții, drumeții, concerte, etc.).*
- *Aprecierea autoeficienței cadrelor didactice se va axa pe sistemul de competențe (personale și profesionale) ale cadrelor didactice.*
- *Informațiile cu privire la aprecierea autoeficienței cadrelor didactice trebuie să servească managerilor și direcțiilor de învățământ repere pentru planificarea și orientarea cadrelor didactice în activitatea de formare profesională continuă.*
- *Managerii sistemului educațional vor fi consecvenți în oferta de programe cu privire la formarea continuă în scopul dezvoltării eficienței cadrelor didactice.*

Tot ce s-a menționat mai sus, fie că sunt opinii de apreciere a autoeficienței cadrelor didactice prin colegi, prin colegii experimentați, prin rezultatele elevilor sau prin autoevaluare și autoapreciere, au lansat, ca atare, trei curente importante pentru

procesul de apreciere a autoeficienței cadrelor didactice. Aceste curente pun accent de la:

- *acumularea și analiza datelor empirice despre cum influențează activitatea profesională asupra calității procesului;*
- *aplicarea instrumentelor de apreciere a autoeficienței cadrelor didactice și efectele acestora;*
- *influența noilor metode și instrumente de apreciere a autoeficienței cadrelor didactice asupra activității școlii în general.*

Cercetătorii Hallinger P., Heck R. H., Murphy J. [33] menționau unele dificultăți pe care le putem întâlni în procesul de apreciere a autoeficienței cadrelor didactice. Autorii chemau ca să nu căutăm doar instrumente și metode noi, care sunt orientate spre pedagogul „de mâine,.. Este necesar să respectăm și să valorificăm din plin practicile existente, eficiente, bune de urmat, care sunt universale și aplicabile pentru cadre didactice din diferite școli, cu durată diferită de activitate, cu experiențe diferite. Avem până azi instituții care nu au cadre tinere, care activează, grație cadrelor didactice formate mult timp în urmă, dar care consolidează permanent competențele profesionale. La fel, autorii abordează problema analizei calității contingentului de elevi, care, în opinia lor, este uneori proporțional cu rezultatele elevilor. Mult depinde de calitatea condițiilor în care activează cadrele didactice (condiții tehnologice, resursele disponibile, calitatea încăperilor, dotarea bibliotecii școlare, condițiile de administrare a școlii în general). Uneori, menționează autorii, managerii școlari au o atitudine neclară față de aprecierea autoeficienței cadrelor didactice, considerând pe de o parte acesta o activitate dificilă, pe de altă parte chiar neproductivă. [33]

Cu referire la manageri, autorii menționau importanța gestiunii procesului de dezvoltare a autoeficienței cadrelor didactice, prin crearea Cluburilor pedagogice (care fac schimb de experiență, comunicare și consiliere cu cei interesați), oferirea la nivel de școală

a feed back activ și rezultativ, să fie- să devină pentru cadre didactice mentori în procesul de dezvoltare a autoeficienței personale, crearea sistemului (la nivel de școală) sau recomandarea posibilităților de formare continuă permanent.

Cercetătorii taiwanezi Su Y., Feng L., Hsu C. sunt de părerea că aprecierea și evaluarea eficienței cadrelor didactice nu este pentru directorii de școli o realizare. Acest proces- de apreciere a eficienței cadrelor didactice, este o parte importantă din activitatea managerilor instituțiilor de educație, trebuie să devină o activitate permanentă și tradițională, care are ca scop dezvoltarea eficienței cadrelor didactice. [69]

Sociologul german Habermas J. vine cu idea ca efortul cadrelor didactice cu privire la dezvoltarea eficienței personale este și poate fi apreciat ca parte importantă a activității pedagogului, or, în cadrul acestor activități (de formare) cadrele didactice formează, dezvoltă și consolidează mai multe competențe profesionale, ce, cu timpul, sporesc eficiența personală și profesională. Cercetătorul menționează că viața este prioritară, sistemul este secundar, deci și procesul de dezvoltare a autoeficienței cadrelor didactice nu trebuie realizat doar fiind obligat de sistem, acest proces este de fapt unul foarte conștient și cadrele didactice trebuie să fie motivate să se axeze pe dezvoltarea autoeficienței cadrelor didactice. [32]

Procesul de apreciere și evaluare a autoeficienței cadrelor didactice este unul important, pentru procesul de dezvoltare personală, profesională, a eficienței cadrelor didactice. Procesul de apreciere și evaluare a autoeficienței cadrelor didactice este unul complex, alcătuit din mai multe componente. De aceea elaborarea unui model de apreciere a autoeficienței cadrelor didactice, în baza unui criteriu, nu este corectă, pentru că nu va permite analiza, evaluarea, aprecierea integră, globală a cadrelor didactice. Este foarte bine de elaborat și, cel mai important, de respectat unele principii ale procesului de apreciere a eficienței cadrelor didactice, acest lucru va

pune „în capul mesei „ egalitatea șanselor, echitatea, obiectivitatea,. În timpul procesului de apreciere a eficienței cadrelor didactice totuși, cel mai important rămâne personalitatea cadrului didactic, deci, tot procesul de apreciere a eficienței cadrelor didactice de fapt trebuie să fie un început- începutul procesului de dezvoltare a eficienței!

### **Componentele –cheie ale autoeficienței cadrelor didactice**

Cercetătorul Igor Leadschii (scriitor, cercetător în domeniul geneticii, trainer, doctor în filozofie), studiind diverse aspecte ale autoeficienței personale (AEP) ale omului, menționa că AEP *poate fi măsurată cu viteza de realizare (îndeplinire) de către persoană a sarcinilor și obligațiilor existențiale*. Noi, pe de o parte, înțelegem și susținem această idee, cu privire la viteza de implicare și soluționare a problemelor, dar și responsabilităților cotidiene, însă, pe de altă parte, considerăm că calitatea soluțiilor, acțiunilor umane, caracterizează în măsură mai mare AEP. Igor Leadschii pornea de la ideea că viteza (de realizare) este direct proporțională cu EP, și nu era vorba numai de viața privată. Cercetătorul menționa acest lucru și cu referire la serviciu, carieră, recunoașterea competențelor profesionale de către colegi, creșterile salariale, locul în societate- toate acestea, fiind însumate, formează (în opinia cercetătorului) calitatea vieții asigurată de AEP.

Fiecare din noi alege direcțiile, domeniile în care dorește să se realizeze, să se afirme (despre aceste lucruri a scris Abraham Maslow), cineva pune accent pe familie (rolul de soț/ soție, părinte), altcineva se orientează spre realizarea unei cariere de succes în profesie, apreciind mai mult poziția socială, succesul profesional. Pentru a treia categorie de persoane dezvoltarea personală, descoperirea sinelui, armonia cu mediul (natural, social), bucuria fiecărei clipe (dimineața, răsăritul soarelui, întâlnirea cu persoana



dragă,...) sunt mai valoroase decât aprecierile membrilor comunității, de aceea persoana consideră că descoperirea și dezvoltarea sinelui este EP.

Susținem că alegerea și prioritățile personale influențează metodele selectate pentru dezvoltarea AEP și atingerea succesului. În aceste condiții, rămâne oare timpul (managementul timpului) un criteriu important în aprecierea AEP?

Încercând să identificăm criteriile, în baza cărora nu doar putem determina eficiența personală, dar și să o dezvoltăm, în cele ce urmează vom analiza criteriile AEP (tabelul 3.3).

Tabelul 3.3. Criteriile AEP, ce pot fi determinate ca:

<p><b>1. Scop</b></p> <p><b>2. Planificare și managementul timpului</b></p> <p><b>3. Activitate (activism, implicare, inițiativă)</b></p> <p><b>4. Control</b></p> <p><b>5. Dorință</b></p> <p><b>6. Vizuaizare</b></p> <p><b>7. Convingerile</b></p> <p><b>8. Filozofie</b></p> <p><b>9. Mediul</b></p> <p><b>10. Apărare (securitate, protecție)</b></p> <p><b>11. Emoțiile</b></p> <p><b>12. Alimentația</b></p>	<p><b>13. Zona de confort</b></p> <p><b>14. Instrumente și strategii</b></p> <p><b>15. Sport</b></p> <p><b>16. Dragoste</b></p> <p><b>17. Motivație</b></p> <p><b>18. Dispoziție</b></p> <p><b>19. Atitudinea</b></p> <p><b>20. Dezvoltare</b></p> <p><b>21. Frici (temeri)</b></p> <p><b>22. Sinceritate (cinste)</b></p> <p><b>23. Simțul umorului.</b></p>
---	---

În continuare, pentru a cuantifica nivelul eficienței personale ale cadrelor didactice, am detaliat criteriile din tabelul de mai sus, pentru comoditatea activității practice celor implicați în experiment (Anexa 1).

Tabelul 3.4. Chestionarul aplicat în cadrul experimentului pedagogic  
Chestionarul completat de cadre didactice

afirmație	manifestare	
	DA	NU
<i>Scop</i>		
pot trasa un scop clar	10%	90%
pot organiza acțiuni pentru realizarea scopului	10%	90%
pot evalua resursele necesare realizării scopului	10%	90%
sunt perseverent și ambițios în realizarea scopului prestabilit	40%	60%
sunt predispus să învăț pentru a realiza scopul	95%	5%

După cum observăm, cadrele didactice pot trasa un scop clar pe o perioadă scurtă de timp, persistă frica de a trasa scop de durată, scop care urmează să fie realizat pe termen lung, se iau în calcul resursele disponibile, cadrele didactice se asigură- dacă se întâmplă ceva (de unde iau finanțe, cum mă voi descurca, dacă se schimbă ceva în plan politic, economic, profesional,...).

Atunci când este trasat un scop pe termen scurt, CD pot evalua obiectiv resursele disponibile, pot manifesta așa calitate ca perseverența, ambiția, principialitatea. Majoritatea sunt conștiente de necesitatea de a studia pentru a ști cum concret, eficient și bine de ajuns la atingerea scopului prestabilit.

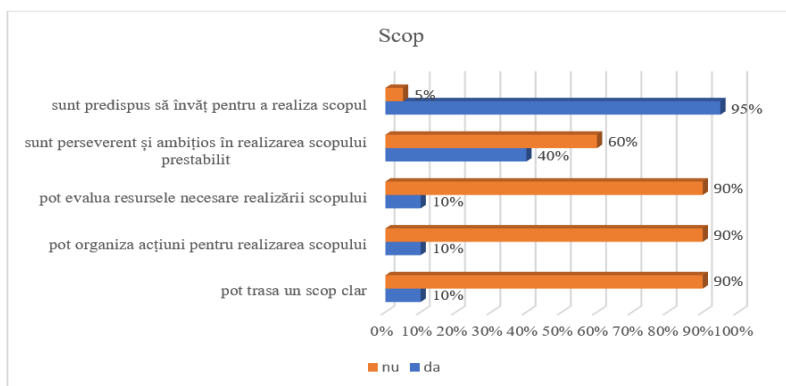


Figura 3.3. Aprecierea posibilității CD de a determina un scop

Tabelul 3. 5. Planificare și managementul timpului

	<i>Planificare și managementul timpului</i>	da	nu
	realizez planuri pentru perioade fixate de timp (săptămână, lună)	100%	
	realizez prioritar cele planificate		100%
	respect întocmai cele planificate		100%
	nu am probleme cu/în gestiunea timpului		100%
	am probleme cu/în gestiunea timpului	100%	

**Planul este traseul de mișcare** spre obiectivele preconizate și cuprinde în sine schemele de repartizare a resurselor, diverse grafice, sarcini intermediare. Deci **planificarea** este procesul de stabilire a obiectivelor și a căilor de realizare a acestora.

La întrebarea 2 CD au menționat aspecte că pot planifica doar activități personale și profesionale pe termen scurt, bine fixate-lună, săptămână, zi, deseori, având un plan pentru o zi, CD sunt destul de flexibile când ceva intervine, trebuie de realizat de urgență (situații descrise de V. Pareto).

CD au menționat că nu este posibil de realizat cele planificate, intervin multe situații ce trebuiesc luate în calcul-sănătatea copiilor, unele conflicte cu părinții, alte cerințe din partea managerilor sau factori externi.

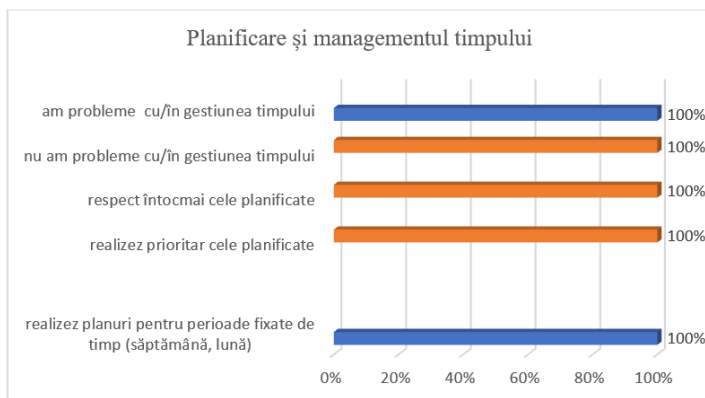


Figura 3. 2. Rezultatele evaluării Planificării și managementul timpului

Tabelul 3.6. Activitate (activism, implicare, inițiativă)

<i>Activitate (activism, implicare, inițiativă)</i>	Da	Nu
sunt o fire activă	60%	40%
consider că este normal să reacționez prin inițiativă, implicare	65%	35%
nu mă oprește afirmația: Inițiativa se pedepsește	80%	20%
pot să mă implic chiar dacă nimeni nu mă susține	10%	90%
nu mă implic până nu analizez bine riscurile	60%	40%

Ce ține de activismul CD, acestea se consideră active, cu spirit civic, neindiferente, pot lua o atitudine față de evenimente, situații. Chiar fiind uneori pedepsiți, CD rămân cu inițiativă, deschiși pentru nou. Mai greu totuși, CD se adaptează, când nu sunt susținute de alți colegi sau manageri- în mare parte sunt conservatori și tradiționaliști. Am observat că persistă tendința de a analiza bine lucrurile înainte de a reacționa sau de a se implica.

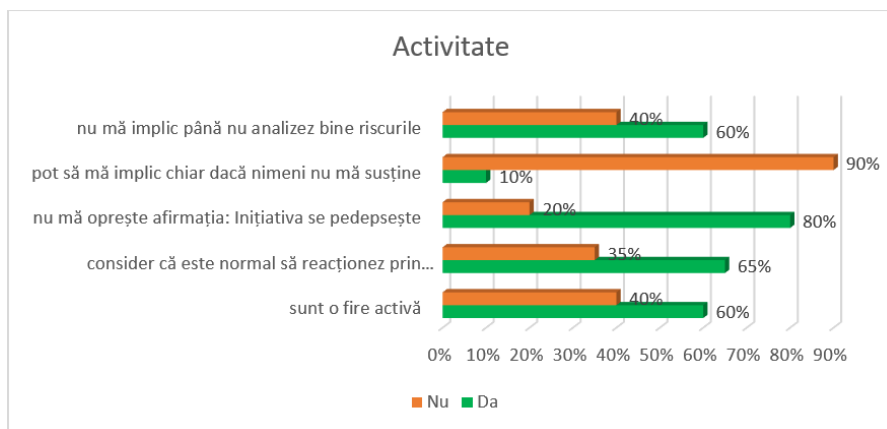


Figura 3.3. Activismul CD

Tabelul 3.7. Controlul activității CD

<i>Control</i>		da	nu
	iubesc să țin totul sub control	30%	70%
	consider că controlul este neîncrederea în ceilalți	50%	50%
	cred că managerii mei trebuie să controleze totul minuțios (inclusiv munca mea)	20%	80%
	nu-mi place să fiu controlată minuțios	40%	60%
	daca aş avea posibilitate, aş controla pe fiecare	20%	80%

Ce ține de control, am observat că CD au atitudine diferită- pe de o parte nu cred că managerii trebuie să controleze mereu activitatea didactică, fiind pentru un nivel sporit de încredere- fapt ce ar identifica elemente din cultura organizațională de calitate, strategii așteptate de management al resurselor umane. Pe de altă parte CD au menționat că însuși Dlor, la fel, nu doresc să fie axați pe control, dar pe sarcini creative, sarcini de lucru cu copiii- elevi, ce ar contribui la dezvoltarea și perfecționarea lor. Managerii, în opinia CD, au sarcini importante pe care le pot organiza- realiza doar Dlor- de tehnologizare a instituției, de reparație, de organizare a formării continue a CD etc.

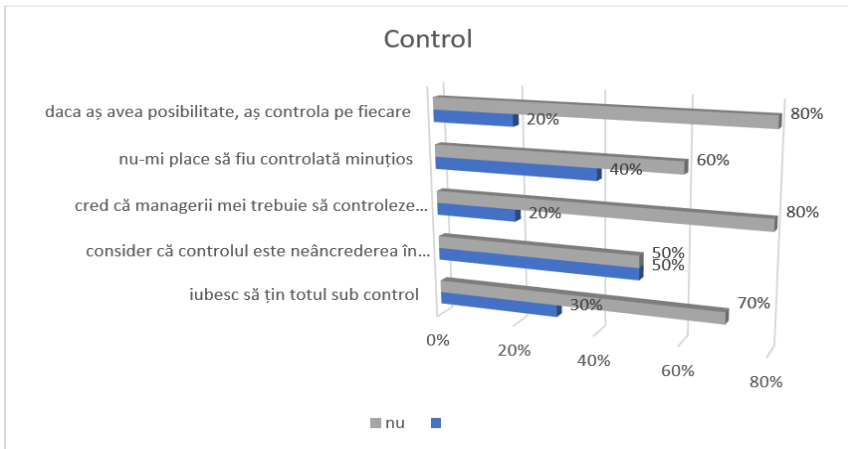


Figura 3.4. Controlul și atitudinea CD

Tabelul 3.8. Dorința CD

	<i>Dorință</i>	Da	N u
	am multe dorințe, nu le pot organiza conform priorităților	90%	10 %
	dorințele mele sunt ambiții profesionale	30%	70 %
	dorințele mele corespund strict resurselor și posibilităților	90%	10 %
	dorințele mele nu corespund resurselor și posibilităților	10%	90 %
	nu am dorințe (nu am ambiții profesionale)	45%	55 %

Dorința este la fel percepută ca un element și de motivație, și de succes, cale ce duce la eficiență. CD au menționat că au mai multe dorințe, nu doar profesionale, consideră că trebuie să fie eficiente și în profesie, dar și în viața personală dar, le este greu-mai au de învățat- să prioritizeze dorințele, să le raporteze la posibilități și resurse. În fond CD sunt raționale, cunosc foarte bine resursele disponibile, uneori nu-și permit să „viseze,, înțelegând că unele vise nu pot fi realizate.

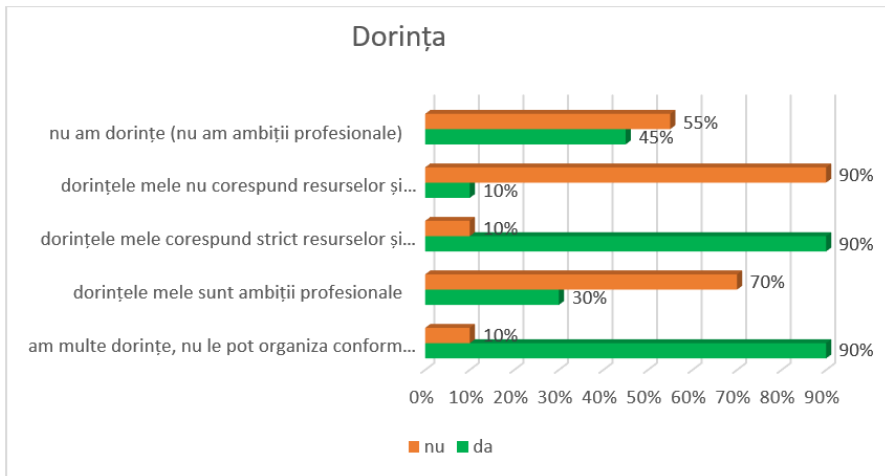


Figura 3.5. Dorințele CD

Tabelul 3.9. Vizualizare

	<i>Vizualizare</i>	da	nu
	eu cunosc strategii bazate pe vizualizare și le aplic		80%
	consider că vizualizarea ca strategie este un mit	10%	
	am avut experiență când vizualizarea avut succes, rezultat	25%	
	vizualizarea este strategia oamenilor slabi	5%	
	nu cred în asemenea strategii	5%	

Vizualizarea este deseori promovată de mass- media. Dar, până la urmă, decizia omului de a crede sau nu, de a recurge la asemenea strategii sau ba.

CD au auzit despre unele strategii de vizualizare, au auzit despre unele cazuri cand aceste strategii au funcționat, sunt CD care nu cred și nu aplică asemenea lucruri, fapte, etc.

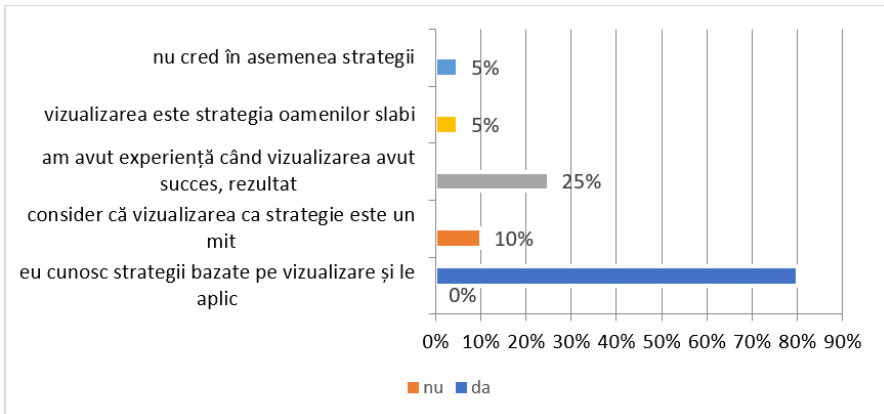


Figura 3.6. Vizualizare

Tabelul 3. 10. Convingerile

	<i>Convingerile</i>	Da	Nu
	cred în mine, în ceea ce fac	10%	90%
	convingerile ne orientează la realizarea scopurilor personale	75%	
	convingerile personale ne orientează spre eficiența personală	100%	
	convingerile mele sunt dogmatice	85%	

Fiecare adult, angajat, are convingerile sale, care influențează comportamentul și mentalitatea. Am observat că CD nu cred în forțele personale, sunt dependente de opinia altor persoane cu influență sau manageri, ascultă opinia lor, modifică comportamentul personal în dependență de opinia șefilor. Considerăm că în asemenea situații CD nu este eficient, nu poate fi eficient personal, deoarece depinde de multe persoane, nu apără valorile și principiile personale.

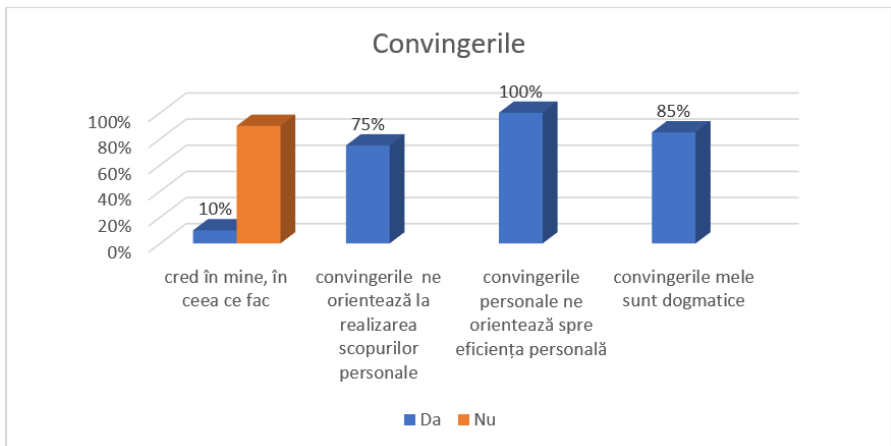


Figura 3.7. Convingerile CD



Tabelul 3. 11. Filozofie

	<i>Filozofie</i>	da
	am o filozofie clară în viață- despre mine, cine sunt eu, rostul meu în viață	78%
	nu știu încotro merg, unde vreau să ajung	12%
	mișcarea mea prin viață este haotică, mizez pe noroc	6%
	filosofia vieții mele este axată pe muncă- fără muncă nu obțin nimic	76%
	filosofia vieții mele este orientată ca sa valorific potențialul feminin (masculin), eu știu că merit să fiu fericită (fericit)	34%

Fiecare persoană, angajat are o filozofie a vieții, percepere de sine, idei cu privire la –cuvine suntem, ce putem face sau ce urmă lăsăm în urma noastră. Majoritatea CD au o filozofie clară despre sine, dar mai sunt persoane care în principiu sunt nemulțumite de unele situații sau rezultate, de aceea au menționat că nu au un tablou clar cu privire la unde vor să ajungă, ce rezultate vor să obțină. Majoritatea CD menționează că munca îi poate aduce la succes, carieră, în muncă pot demonstra eficiența personală și profesională.

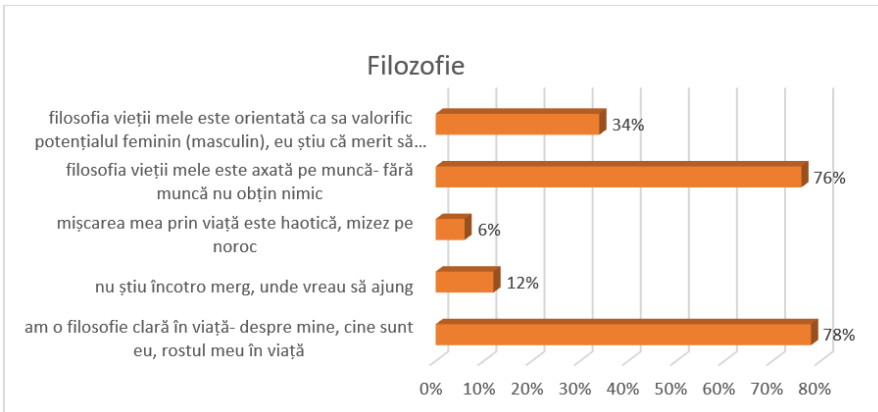


Figura 3.8. Filosofia vieții CD

Tabelul 3.12. Mediul

	<i>Mediul</i>	da	nu
	mediul în care sunt (mă aflu) este pozitiv, favorizează dezvoltarea și creșterea mea	59 %	
	eu îmi aleg anturajul	21 %	
	mediul (anturajul) nu contează pentru mine, este important eu să știu ce doresc	8%	92 %
	mediul de calitate ridică nivelul vieții	74 %	
	mediul de calitate asigură eficiența personală	68 %	

CD menționează că mediul are impact asupra calității prestației profesionale, respectiv eficienței profesionale, mediul creează dispoziție deosebită pentru a fi CD, a deveni performant, pentru a fi pozitiv, apreciat, a simți valoarea personală a resurselor umane.

foarte puține CD pot activa în orice condiții sau un mediu puțin adaptat la procesul de predare –învățare. CD consideră că mediul favorabil ridică nivelul vieții.

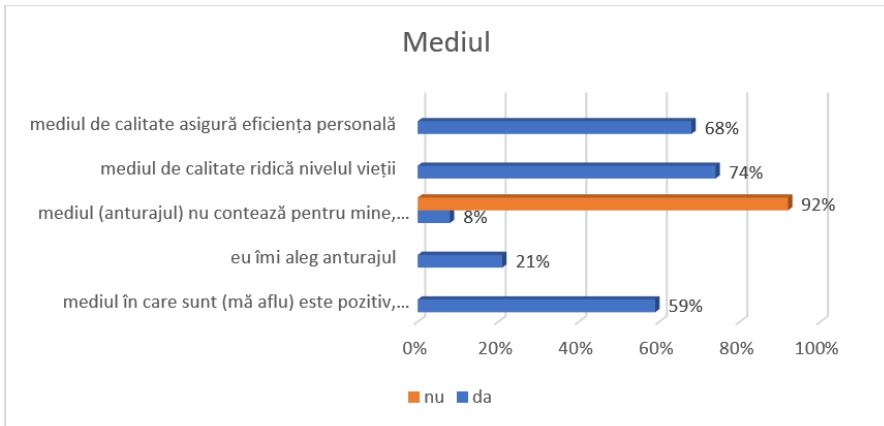


Figura 3.9. Importanța mediului pentru eficiența CD

Tabelul 3.13. Apărare

<i>Apărare (securitate, protecție)</i>		
eu am nevoie să fiu protejată		72%
eu nu am nevoie de protecția cuiva, eu singură mă pot apăra (în diferite situații) ba chiar să apăr pe alții		37%
pentru mine contează în primul rând securitatea emoțională		29%
astăzi contează în primul rând securitatea financiară		34%
femeia nu -și poate asigura securitatea singură		31%

Aspectele de securitate sunt importante. De la caz la caz CD discută despre nevoia de securitate emoțională, dar și financiară. Deoarece multe CD sunt femei, acestea au menționat necesitatea de a fi ajutate și susținute.

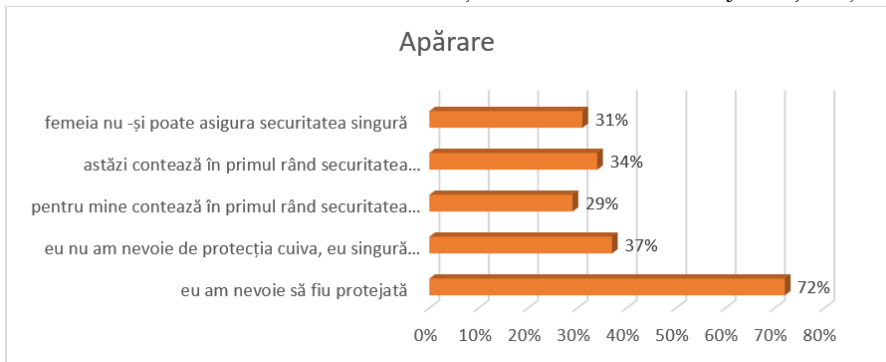


Figura 3.10. Nevoile de securitate ale CD

Tabelul 3. 14. Emoțiile

<i>Emoțiile</i>		
fonul emoțional este foarte important pentru succes		100%
sunt atât de puternică încât pot controla emoțiile personale		59%
consider că emoțiile doar încurcă realizării sarcinilor de muncă		23%
emoțiile mele sunt preponderent negative		8%
mă pot mobiliza pentru realizarea sarcinilor de lucru fără a lua în calcul emoțiile		36%

Cei implicați în chestionare au menționat că emoțiile sunt importante pentru succes, pentru calitatea relațiilor, pentru

dispoziție dar, până la urmă, și pentru eficiența acțiunilor zilnice sau atingerea scopurilor prestabilite. În acest sens multe CD au menționat despre impactul dimineților- mai ales Doamnele cadre didactice- chiar dacă se așteaptă o zi plină de evenimente, felul cum gândim de dimineață este hotărâtor- trebuie să ne montăm prin emoții pozitive, pe reușită și succes. Dar, sunt cazuri când persoana este copleșită de emoții negative, acest lucru vine din cotidian, probleme familiale, financiare, emoționale, dar, uneori, anume profesia poate furniza emoții negative greu de depășit.

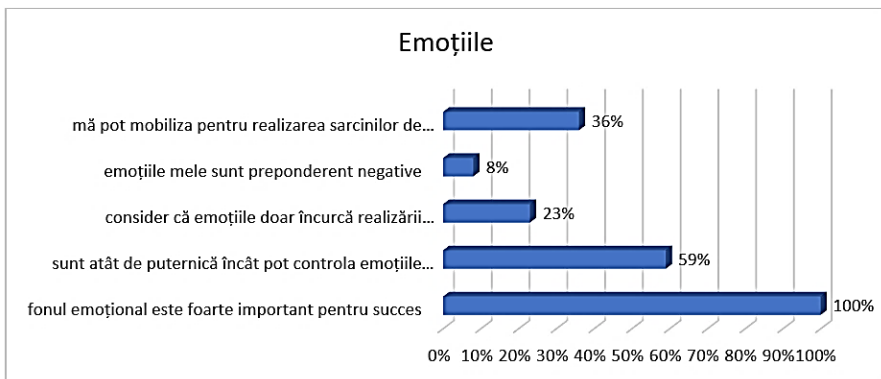


Figura 3.11. Impactul emoțiilor

Tabelul 3. 15. Alimentația

<i>Alimentația</i>		
	alimentația mea este una corectă, rațională	19%
	eu nu mă alimentez corect	81%
	la moment nu am timp pentru a-mi organiza alimentația corect, sunt concentrată pe carieră	35%
	sunt deseori la dietă, vreau să slăbesc	17%
	nu-mi place să gătesc, mănânc ce apuc	3%

Alimentația este baza, fundamentul sănătății, de rând cu alte componente. A te alimenta sănătos, corect, ținând cont de unele particularități individuale, este o artă, o necesitate dar și o responsabilitate. și la capitolul alimentație un cadru didactic este un

model în fața discipolilor lui, de aici și responsabilitatea sporită. Deseori, ascunzându- ne în spatele sarcinilor de serviciu, activităților extrașcolare sau de formare continuă, CD nu au grijă de regimul alimentar, de calitatea alimentației personale. Persistă alimentația o dată- de două ori pe zi, alimentația în orele de seară/ noapte, atunci când nu se calculează nici chilocaloriile, nici cantitatea de produse consumate.

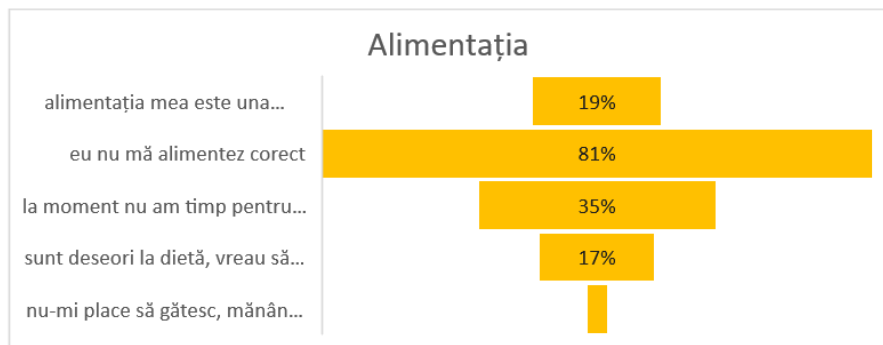


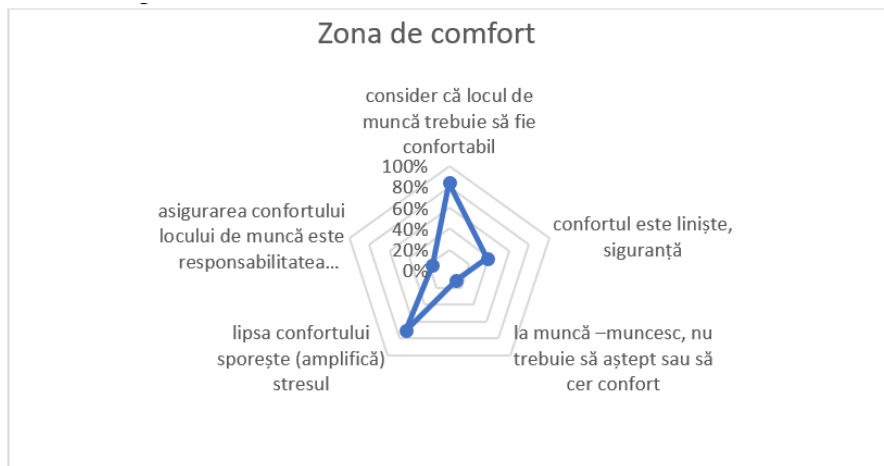
Figura 3.12. Rolul alimentației

Tabelul 3. 16. Zona de confort

Zona de confort		
	consider că locul de muncă trebuie să fie confortabil	84%
	confortul este liniște, siguranță	38%
	la muncă –muncesc, nu trebuie să aștept sau să cer confort	11%
	lipsa confortului sporește (amplifică) stresul	71%
	asigurarea confortului locului de muncă este responsabilitatea angajatului	17%

Personalitatea umană este axată pe un anumit nivel de confort- acest lucru este caracteristic omului și în cotidian- acasă, pentru a face comodă viața, dar se observă tendința de a prefera confortul și la serviciu. Mai multe CD consideră că un anumit nivel

de confort va permite să se concentreze pe probleme de serviciu, predare- învățare, pe asigurarea calității educației, pe perfecționarea



relațiilor cu discipolii, cu colegii.

Figura 3.13. Rolul zonei și calității confortului CD

Tabelul 3.17. Instrumente și strategii

<i>Instrumente și strategii</i>		
	eu observ unele strategii comportamentale la persoanele de succes din anturajul meu	64%
	consider strategiile strict individuale, nu are rost să „împrumut,, ceva de la alții	22%
	nu cred că strategiile descrise în cărți sunt funcționale în viață	17%
	strategiile sau instrumentele pot fi aplicate pe termen scurt în cazuri concrete	6%
	vreau să elaborez o strategie viabilă pe termen lung, care garantat mă aduce la succes	18%

Comunitatea umană, la fel ca și cea profesională (pedagogică) este una deschisă, succesele, realizările se pot observa. La fel putem observa unele metode de atingere a obiectivelor prestabilite, de a deveni eficienți profesional, de schimbare a

atitudinii, mentalității, de realizare a carierei etc. În acest sens este corect de adaptat, de observat și, poate de împrumutat unele strategii eficiente, până la urmă noi așa învățăm, omitem unele greșeli etc.

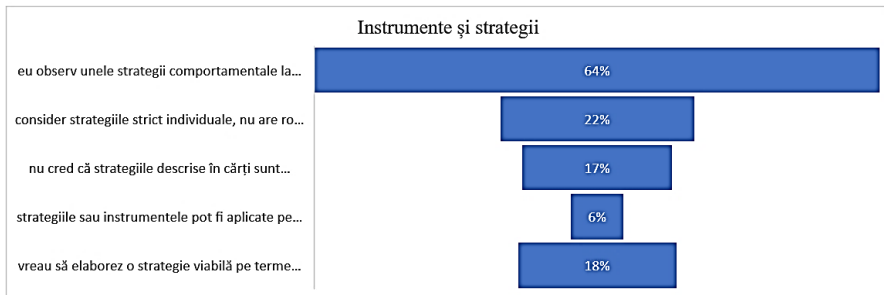


Figura 3.14. Rolul strategiilor comportamentale

Tabelul 3. 18. Sport

<i>Sport</i>		
	sportul este important pentru succesul meu, de aceea este parte a vieții mele	28%
	practic sport ocazional	62%
	sunt atât de obosită că în timpul liber vreau doar să dorm	2%
	azi sportul este doar pentru „elită”,	17%
	eu sunt activă, toată ziua sunt în mișcare, nu cred că am nevoie de sport	28%

Sportul, mișcarea de fapt sunt parte a vieții noastre, vrem sau nu vrem anume mișcarea ne caracterizează ca persoane sănătoase, independente, active.

Desigur, specialiștii în sport toți promovează modul activ de viață, un regim optim (pentru fiecare) de mișcare, care este obligatoriu zilnic, etc. Depinde deja de fiecare dintre noi, fiecare CD să asculte de aceste recomandări. Multe CD s-au plâns pe suprasolicitare, pe oboseală, pe nevoia de a scrie planuri și alte

documente- fapt ce nu la permite multor să profite de timp pentru sport, mișcare.

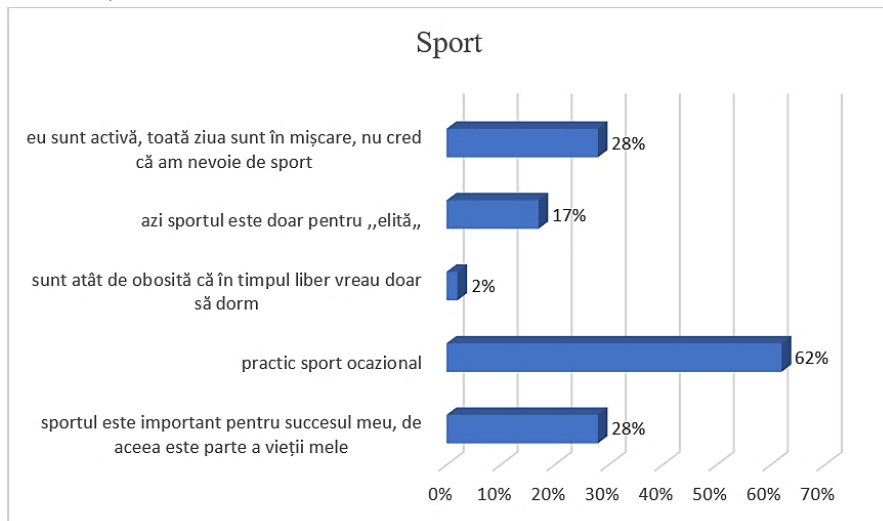


Figura 3.15. Atitudinea CD față de sport

Tabelul 3.19. Dragoste

<i>Dragoste</i>	
viața mea este plină de dragoste	79%
eu știu că trebuie să mă iubesc, deci mă iubesc	28%
dragostea mă sustrage de la responsabilitățile de serviciu	13%
sunt altruistă, iubesc pe cei din jurul meu, uneori în detrimentul meu	47%
dragostea este un sentiment constructiv, mă ajută să cresc	36%

Dragostea, acest sentiment profund uman, care include și dragostea- atașamentul, simpatia,..., față de sine dar și față de alte persoane, în mare parte este un sentiment constructiv, productiv. Din dragoste omul face schimbări, poate dăruii (emoții și căldură), poate face caritate, alege și realizează o carieră, etc. CD au menționat (în chestionar) și despre dragostea de sine, și despre



emoțiile de altruism- dragostea față de alții- fapt ce i-a determinat să aleagă profesia didactică.

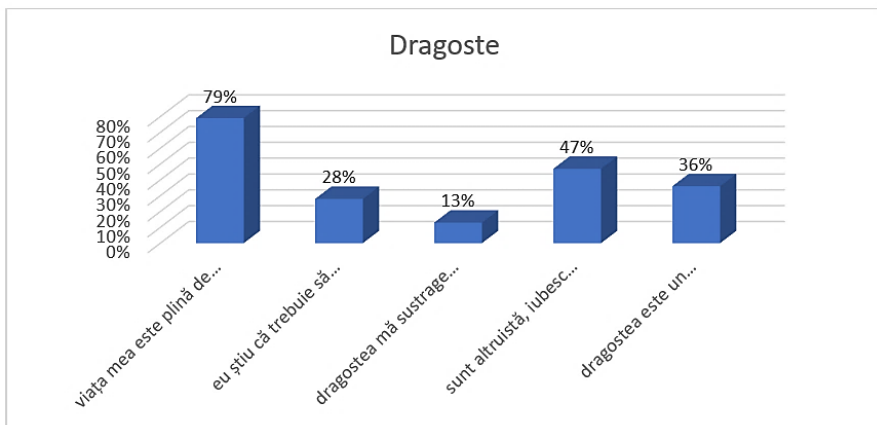


Figura 3.16. Dragostea

Tabelul 3.20. Motivație

Motivație		
	sunt motivată să ofer profesiei ce am mai bun	93%
	mă motivează spre succes colegii și apropiații	59%
	nu am în jur persoane ce m-ar motiva pentru performanță	7%
	eu pot motiva dorința de dezvoltare (la colegi, rude)	28%
	motivele individuale prevalează asupra celor altruiste	24%

Motivația umană se bazează pe mobiluri- trebuințe, tendințe, afecte, interese, intenții, idealuri – care susțin realizarea anumitor acțiuni, fapte, atitudini”, acest lucru este actual și pentru activitatea CD, care le fel au mai multe nevoi, necesități, etc. Motivația este la baza comportamentului uman- care, după ce analizează, face prioritățile, ia decizii, deseori importante, de a face ceva, de a realizeze o schimbare, etc. Deseori, pentru CD este important, ca anume CD să poată motiva pe cei implicați în proces- elevi, copii,

colegi etc., anume aici CD face o armonie din emoții, atitudini, decizii, modele , soluții , etc.

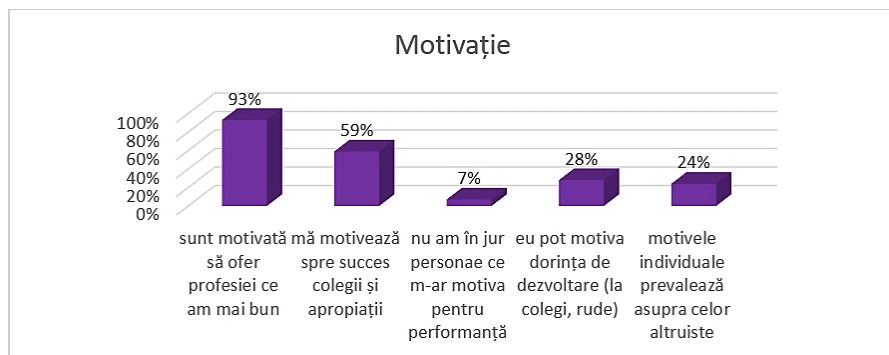


Figura 3.17. Rolul motivației

Tabelul 3.21. Dispoziție

<i>Dispoziție</i>		
	sunt omul dispoziției bune	62%
	principiul meu este: ziua bună se cunoaște de dimineață, deci îmi fac dispoziție bună de dimineață	35%
	dispoziția mea depinde de rezultatele și succesul meu	42%
	dacă nu am dispoziție bună nu mă pot concentra pe sarcinile planificate	6%
	cea ce se petrece în sufletul meu nu se va „afișa,,	28%

Dispoziția este o stare sufletească, conceptuală sau mixtă, care definește un individ la un moment dat. Dispoziția este fie o orientare accentuată și presantă spre acțiune, fie o lipsă de dorință sau chiar de posibilitate de a acționa într-un anumit fel, pentru a rezolva o situație dată. Dispoziția înțelegem ca potențial implicat sau operant caracterizează atât starea afectivă momentană a subiectului cât și starea sa intelectuală, posibilitatea de a primi, analiza, evalua și răspunde corect la informațiile pe care le primește.

Pentru un CD dispoziția este o poartă spre sufletul copilului, spre succesul din această zi, căci, cunoaștem că- cum începi ziua, așa va fi și mai departe.

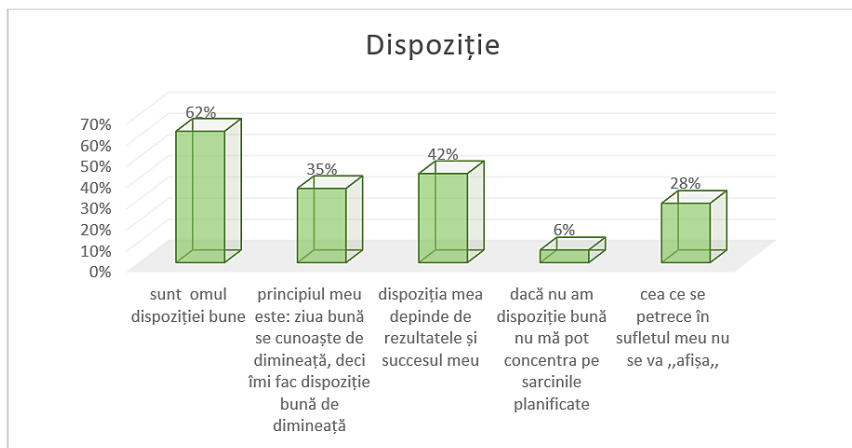


Figura 3.18. Dispoziția CD

Tabelul 3.22. Atitudinea

<i>Atitudinea</i>		
	eu am o atitudine pozitivă față de viață	67%
	manifest o atitudine filosofică față de mici neplăceri, probleme	37%
	cred că este neserios să am o atitudine pozitivă față de viață când nu poți rezolva problemele cotidiene	28%
	am de la cine să preiau o atitudine pozitivă	15%
	cei din jurul meu manifestă o atitudine negativă față de viață	18%

Jeff Keller menționa că atitudinea este totul! În activitatea unui CD atitudinea este decisivă pentru succesul lui, dar, ce este la fel important, pentru succesul discipolilor lui! Atitudinea față de sine, față de profesie, față de copiii/ elevi. Desigur, CD au menționat despre atitudine filosofică față de probleme, succes și insucces, față de neplăceri, față de unele probleme, care, cu părere de rău, sunt parte din viața noastră personală și profesională.

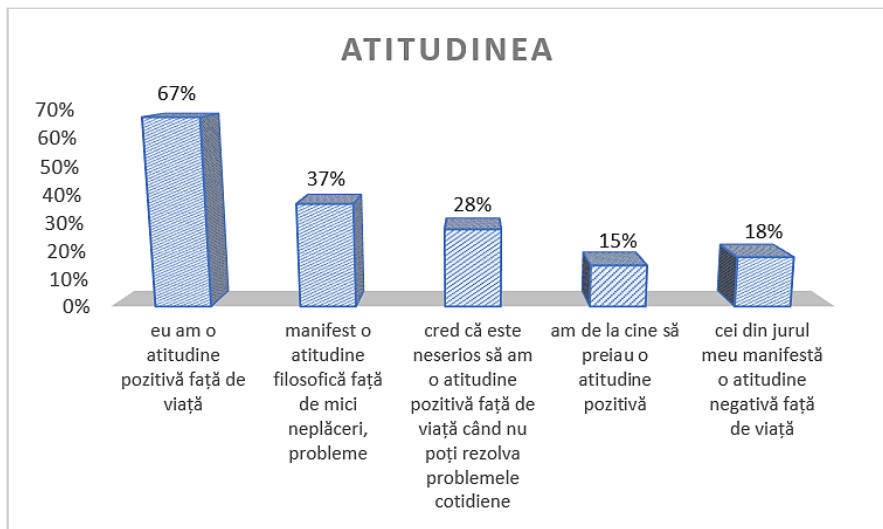


Figura 3.19. Atitudinea CD

Tabelul 3.23. Dezvoltare

Dezvoltare		
	cred că dezvoltarea personală este o oportunitate permanentă, necesară	87%
	la moment tot ce ține de dezvoltarea mea personală rezumă doar la aspectele de dezvoltare profesională	69%
	dezvoltarea personală trebuie să o realizez doar cu specialiști sau consilieri	16%
	fiecare poate trasa un parcurs de dezvoltare personală, este important să urmezi această cale	37%
	un pedagog se va dezvolta permanent	82%

Dezvoltarea este un proces complex dar și continuu, mai ales pentru cei ce au ales profesia didactică. În cazul CD dezvoltarea este așteptată atât la nivelul personal- calități, responsabilitate, atitudine, autocontrol, etc, dar și la nivelul profesional, așteptându-se o ascensiune. Dezvoltarea este un proces de transformare, de schimbări cantitative și calitative (de exemplu a productivității muncii) care are mai multe faze ca: proiect, cercetare, realizare.

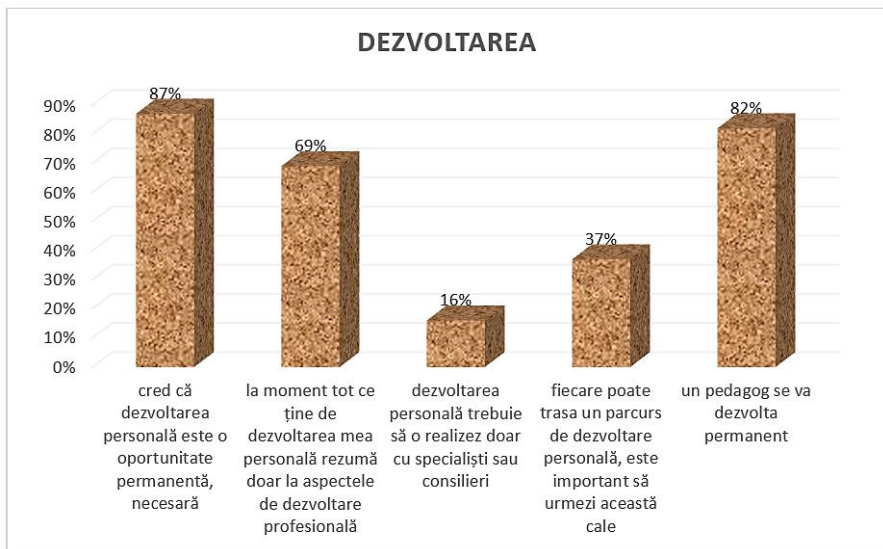


Figura 3.20. Atitudinea CD față de dezvoltare

Tabelul 3.24. Frici

<i>Frici (temeri)</i>		
	este firesc să avem temeri	81%
	noi toți ne temem de aceleași lucruri	43%
	instabilitatea socială și economică acumulează frici	61%
	eu nu am frici, încerc să fiu corectă în orice situație	3%
	eu mă tem numai de Dumnezeu	29%

Fricile sunt niște stări firești, pentru fiecare din noi. Oricine- un copil, un adult, indiferent de vârstă și profesie, are frici, dar, noi învățăm să le depășim. Cineva trece peste frici independent, altcineva are nevoie de ajutor.

Frica este un mecanism de supraviețuire ce apare ca răspunsul unui om la o amenințare concretă, de obicei negativă. Frica este legată de anxietate. Aceasta depinde de persoană și poate varia de la prudență la fobie și paranoia. Ea ține de mai multe stări, printre care grija, anxietatea, teroarea, paranoia, oroare, panică.

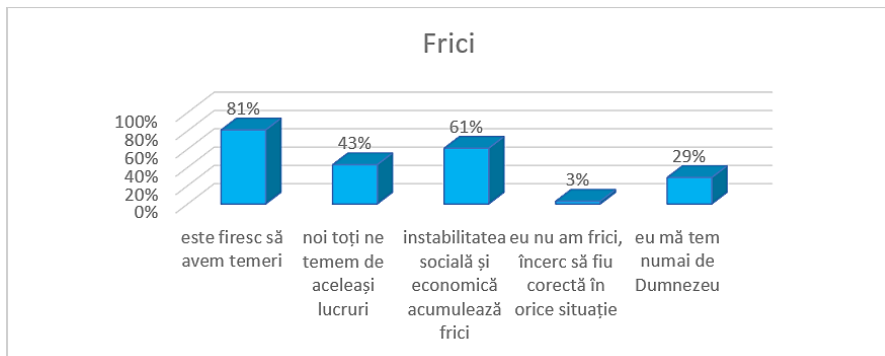


Figura 3.21. Fricile CD

Tabelul 3.25. Sinceritate

<i>Sinceritate (cinste)</i>	
sunt destul de sinceră cu mine însumi	47%
sunt sinceră în relațiile cu ceilalți	25%
nu pot fi sinceră cu ceilalți, ascund unele planuri, idei	54%
ceilalți nu sunt sinceri	39%
azi nimeni nu este sincer în relații	27%

Sinceritatea este lipsă de prefăcătorie sau de viclenie; franchețe, loialitate. Ce ține de CD, noi suntem permanent în fața copiilor, în contact direct cu colegi și părinți, unii actori comunitari, fiind deseori lideri de opinie. Orice manifestare a neloialității, a vicleniei, este ușor observată, este inadmisibilă în context educațional oficial dar și extracurricular.

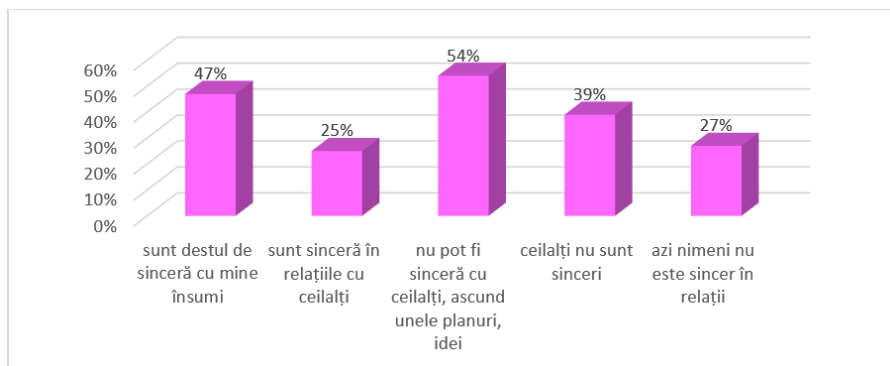


Figura 3.22. Sinceritatea CD

Tabelul 3.26. Simțul umorului

<i>Simțul umorului</i>		
	am simțul umorului, umorul mă ajută în multe situații cotidiene	46%
	nu-mi este a râde	23%
	sunt atâtea probleme că nu mai pot râde	17%
	gluma bună poate fi uneori și o soluție	24%
	umorul este o caracteristică a oamenilor pozitivi, optimiști	18%

Umorele, consideră multe CD, azi este o necesitate, un colac de salvare, care ne ajută să depășim mai multe situații neplăcute, probleme, cazuri neplăcute neașteptate, etc. Umorele are un caracter specific prin soluții neașteptate, caraghioase poate produce ilaritate.

Persoanele cu umor sunt acele persoane care prin comportare sau verbal prin anumite contexte declanșează râsul.

Simțul umorului este influențat de tradițiile, cultura, istoria unui popor, sau diferă după poziția pe scara ierarhiei sociale. Umorele diferă de asemenea după anumite perioade istorice, multe glume din trecut nemaifiind actuale, au pierdut efectul de a produce hazul. Umorele poate fi usturător prin satiră, ironie, batjocură, cinic, sau blând binevoitor, plin de înțelegere, autocritic.



**Figura 3.23. Simțul umorului CD**

După realizarea acestui experiment pedagogic, de constatare, prin aplicarea chestionarului menționat pe un eșantion de cadre didactice din IET, licee și cadre didactice universitare din UPSC, după prelucrarea datelor obținute și interpretarea acestora în mod textual și grafic, noi am concluzionat că această temă este în atenția cadrelor didactice, dar, unele CD au nevoia să fie informate despre EP, altele- au nevoia ca în discuție să confirme calea pe care au ales-o pentru atingerea nivelului propus de EP. În unele situații CD au nevoia să cunoască unele strategii de sporire a EP ale CD, fie că este vorba de atenția care trebuie să fie acordată sănătății personale, fie că este vorba de schimbare la nivel de regim, nivel de management al timpului, emoții- atitudini sau mentalitate.

### **3.2. Program formativ de dezvoltare a eficienței cadrelor didactice. Aprecierea dezvoltării eficienței cadrelor didactice**

Programul formativ al etapei a doua al experimentului pedagogic a demarat cu studierea ofertei de formare, pentru cadre didactice, ale Centrului Formare Continuă din UPSC. Argumentăm că acest lucru este în legătură directă cu procesul de sporire a



managementului eficienței cadrelor didactice, deoarece cine dorește să devină eficient este axat pe procesul de formare continuă. În acest sens noi am analizat ofertele propuse de colaboratorii Centrului Formare Continuă din UPSC, pentru a identifica dacă cadrele didactice pot alege unele seminarii, unele programe tematice, unele teme ce vor contribui la dezvoltarea eficienței/autoeficienței lor.

Am identificat că *Centrul de Formare Continuă (CFC) a Universității Pedagogice de Stat "ION CREANGĂ" din Chișinău* este un Centru național de formare profesională continuă a cadrelor didactice, care, prin oferta educațională diversă, a dezvoltat de-a lungul timpului un program complex de formare profesională pentru sistemul educațional din țară.

**Misiunea** CFC este promovarea inovației, reformei în educație și a culturii învățării pe tot parcursul vieții, în vederea asigurării cadrului pentru dezvoltarea profesională a formabililor, în corespundere cu necesitățile de formare și aspirațiilor acestora, în corelație cu standardele de calitate și competență profesională ale cadrelor didactice, precum și în conformitate cu politicile și strategiile naționale în domeniul educației.

**Viziunea** CFC este asigurarea calității în învățământul general din RM prin creșterea competitivității sistemului de formare profesională continuă a cadrelor didactice, promovarea inovației și reformei în educație, a culturii învățării pe tot parcursul vieții.

**Valori:** profesionalism, competență profesională, orientare spre nevoile beneficiarilor, adaptabilitate la cerințele pieței muncii, centrare pe cel ce învață, responsabilitate, respect, corectitudine, promptitudine.

Centrul Formare Continuă din cadrul UPS „Ion Creangă” invită la *cursuri de formare profesională continuă la distanță pentru cadrele didactice* învățământul general.

- *Managementul educațional;*

- *Pedagogie preșcolară;*
- *Pedagogie în învățământul primar;*
- *Limba română (școlă națională);*
- *Limba și literatura română (școli alolingve);*
- *Limba și literatura rusă (școala națională);*
- *Limba și literatura rusă (școala rusă);*
- *Limba și literatura franceză;*
- *Limba și literatura engleză;*
- *Istorie;*
- *Educație civică / Educație pentru societate;*
- *Geografie;*
- *Arte plastice;*
- *Educație tehnologică;*
- *Învățământ extrașcolar;*
- *Logopedie;*
- *Învățământ special și integrat SAP.*

Menționăm că la solicitare sau dorință, cadrele didactice pot alege unele programe ce vor contribui direct la dezvoltarea eficienței cadrelor didactice, la dezvoltarea autoeficienței, la sporirea nivelului general de performanță și excelență.

Cu toate acestea, ne-am propus să organizăm și unele ședințe tematice- trening-uri, ce au avut ca tematică unele aspecte solicitate de cadre didactice, deoarece acestea au identificat unele aspecte problematice sau care pot fi realizate de cadre didactice cu dificultate-

*-cunoașterea de sine- autocunoașterea,*

*-managementul timpului,*

*-comunicare eficientă.*

Scopul acestor trening-uri a fost să oferim cadrelor didactice informații, unele aspecte teoretice și metodologice ce ar motiva cadrele didactice pentru schimbare- dezvoltare, pentru sporirea

nivelului de eficiență/ autoeficiență prin schimbarea nivelului de cunoaștere!

## **Training Comunicare Eficientă**

**Argument:** Oamenii din echipă nu reușesc să dezvolte relații bune cu colegii sau cu părinții? Colaborarea nu este suficient de bună? Unii din colegi nu își asumă în totalitate responsabilitatea pentru ceea ce fac? Alții nu știu să își gestioneze eficient emoțiile atunci când apar situații provocatoare? Majoritatea oamenilor cred că știu să comunice când de fapt, ei doar vorbesc...

**Repere- teoretice:** A comunica înseamnă însă mai mult decât a vorbi. Comunicarea implică respect – pentru noi înșine și pentru ceilalți, o minte deschisă și către alte orizonturi decât cele care ne sunt familiare, dincolo de normalitatea pe care ne-am conturat-o, implică ascultare reală și, nu în ultimul rând, răbdarea de a înțelege punctul de vedere al celuilalt și de a-l expune pe al nostru.

Trainingul “**Comunicare Eficientă**”:

- Descifrează tainele stilurilor comportamentale și cum acestea ne influențează modul de a comunica.
- Exersăm comunicarea asertivă
- Găsim modalitățile optime de relaționare cu cei din jurul nostru.
- Dezvoltăm abilitatea de a asculta și de a ne face ascultați, de a spune lucrurile în așa fel încât să nu lăsăm loc de ambiguități și confuzii.

### **Obiectivul trainingului de comunicare Eficienta:**

Dezvoltarea unor abilități excelente de comunicare și relaționare, atât în plan profesional cât și în plan personal. Comunicare mai bună atât intern, în cadrul companiei cât și extern cu clienții și partenerii de business.

**Beneficiile cursanților la finalul trainingului ui Comunicare Eficientă:**

- *Identifică stilurile comportamentale și de comunicare*

- *Află tehnici eficiente de comunicare asertivă*
- *Vor putea să interpreteze corect limbajul verbal și nonverbal*
- *Încep să comunice cu impact și cu rezultatele dorite*
- *Își îmbunătățesc relațiile de muncă cu colegii și clienții*
- *Vor primi și vor oferi feedback constructiv*

### **Agenda- etapele propuse pentru training Comunicare Eficientă:**

- Introducere în comunicare
  - Prima impresie
  - Crearea raportului – comunicarea non-verbala
  - Modelul de personalitate cu competențele de comunicare dezvoltate
  - Comunicarea în 3 pași
    - *Pasul 1 – Pregătește interacțiunea cu interlocul tău*
    - *Pasul 2 – Transmite mesajul*
    - *Pasul 3 – Verifică înțelegerea*
    - Sisteme de reprezentare – VAKOG
    - Tipuri de comportament: agresiv, submisiv și cum ajungem la asertivitate
  - Comunicarea Asertivă
    - *Fii un bun interlocutor*
    - *Ascultă activ*
    - Feedback eficient
      - *Cum să primești feedback*
      - *Cum să oferi feedback constructiv*
- Număr de participanți: 12**

## **Training Managementul Timpului**

**Argument:** La cursul de Managementul Timpului vom identifica cauzele care împiedică organizarea eficientă a timpului și vom dobândi abilitățile necesare pentru o gestionare fructuoasă a

acestui. Participanții învață principii de bază în planificare și organizare și își vor îmbunătăți performanța profesională.

### **Beneficiile cursanților la finalul cursului Managementul Timpului:**

- Identifica cauzele care îi fac să irosească timpul;
- Organizează și gestionează în mod eficient timpul;
- Folosească un instrument de lucru performant care să-i ajute să-și prioritizeze activitățile în vederea atingerii obiectivelor;
- Deleagă eficient sarcinile și refuză cererile nerezonabile;
- Planifică în mod corect activitățile pentru a obține maximum de rezultate.

### **Agenda propusă pentru training Managementul Timpului:**

Definirea noțiunii de time management

- *Abilități necesare în managementul timpului*
- *Stilul comportamental*
- *Cele 3 generații în managementul timpului*

Organizarea timpului

- *Motive să îți organizezi timpul eficient*
- *Metoda FORTE în organizarea zilnică*
- *Tehnica Pomodoro*

Etapele întocmirii unui plan

Stabilirea obiectivelor

- *Metoda SMART*
- *Tipologii în stabilirea obiectivelor*

Gestionarea întreruperilor

Delegarea Sarcinilor

Aplicații pentru acasă

- *Jurnal de activitate*
- *Lista „de făcut”*
- *Program de acțiune*
- *Identificarea surselor de stres*

Cursul este interactiv, partea practica reprezentând 70% din timpul cursului. **Număr de participanți: 12**

## **Trening Cunoașterea de sine/ Autocunoașterea**

**Argument:** Cunoașterea de sine este cheia reușitei și succesului în viață, cât și puntea de ieșire în complicata rețea a relațiilor sociale. Fiecare victorie veritabilă debutează prin victoria asupra propriului nostru Ego – cognitiv, afectiv, volitiv-motivațional, aceasta debutând cu autocunoașterea.

**Autocunoașterea ajută stima de sine-** Teoria comparației sociale ne spune că ne apreciem valoarea personală și socială în funcție de valoarea percepută a celorlalți, deseori ne uităm la statut, atractivitate, situația financiară, succesul profesional.

Un alt proces care afectează imaginea de sine, produs al autocunoașterii este atribuirea, prin care conform lui Heider omul cuprinde realitatea și poate să o prezică și să o stăpânească.

Eroarea fundamentală de atribuire poate avea un impact considerabil asupra stimei de sine. De exemplu, când ne gândim că prietenii mei nu se întâlnesc cu mine pentru că sunt o persoană plictisitoare explicăm comportamentul prin cauze ce țin de noi sau de ei, nu ne gândim la factori situaționali cum ar fi un program încărcat.

De asemenea, de multe ori avem tendința de a atribui succesul unor cauze interne, iar eșecul unor cauze externe. Autocunoaștere presupune și să ne acceptăm limitele pentru a le putea depăși, astfel admiterea responsabilității pentru un eșec ar duce la analizarea situației și evitarea lui în viitor prin îmbunătățirea strategiei.

### **Repere metodologice: Cum să începem autocunoașterea**

Autocunoașterea poate începe prin adresarea unor întrebări simple nouă înșine:

- *Care sunt punctele mele tari?*
- *Cum pot transforma punctele slabe în puncte tari?*
- *Ce lucruri sunt importante pentru mine?*

- *Cu ce valori mă identific?*
- *Cum sunt ca om?*
- *Ce personalitate am?*

Cunoașterea de sine se dezvoltă o dată cu vârsta și cu experiențele prin care trecem, devenim din ce în ce mai buni la autorefecție și la a desprinde caracteristici ale propriei persoane pe măsură ce trecem prin situații tot mai diverse.

Astfel, ne putem întreba ce ne-ar plăcea să spună ceilalți despre noi și ce am schimba la viața noastră. Imaginea de sine nu reflectă întotdeauna realitatea, astfel că diferențe mari între cum sunt și cum mi-ar plăcea să fiu conduc adesea la stimă de sine scăzută și insatisfacție cu viața.

Stima de sine, fiind dimensiunea evaluativă a imaginii de sine, se poate îmbunătăți prin autocunoaștere, care este primul pas spre dezvoltarea personală. Prin înțelegerea propriei persoane, luăm decizii mai potrivite, ne adaptăm mai ușor la schimbările vieții.

### **Autocunoașterea duce la dezvoltare personală**

Toți dorim să ne simțim apreciați, iubiți, doriți dar și competenți, performanți, înzestrați. Putem începe să ne privim pe cât posibil obiectiv, să ne căutăm prieteni de încredere, care ne spun când greșim și pot oferi o critică constructivă.

De asemenea, un jurnal în care sunt notate dorințe și realizări ar ajuta mult. În primul rând, revizuirea lui ar contribui la identificarea de obiceiuri nesănătoase, cum ar fi că dormim prea puțin și poate asta împiedică performanța sau revizuirea peste 2-3 luni a așteptărilor legate de o decizie ne-ar putea oferi informații despre cât de bine știm să alegem.

Pe lângă asta, dezvoltarea personală presupune împărțirea unui scop mare în scopuri mai mici, îndeplinirea lor fiind ușor de urmărit în jurnal. Dezvoltarea personală prin autocunoaștere necesită timp și se produce prin pași mici, perseverența și credința că putem deveni

versiuni mai bune ale noastre fiind elemente esențiale ale acestui proces.

În cadrul trainingului au fost realizate următoarele activități:

- .. *Parabola „Fereastra”*
- .. *Test „Dalai Lama”*
- .. *Steaua cu 5 colțuri*
- .. *Exercițiul „Și eu, și eu nu”*
- .. *Filmuleț „Cunoașterea de sine”*
- .. *Lunile anotimpului.*

Paradoxal, s-a constatat că problema cunoașterii de sine rămâne a fi una cu multe direcții explorăției, persoanele grupului-tintă denotând deseori rezistențe în identificarea propriilor trăsături și prezentarea lor grupului.

Observația propriu-zisă a activității copiilor- elevilor-adulților a reliefat manifestarea stereotipurilor gender: diferențierea planurilor și obiectivelor de viitor – fetele primează drept obiectiv dorința relațiilor profund-afective, a unei căsătorii reușite, adică nevoia de dragoste și afiliere; băieții – primează mașina și cariera, posibilitatea plecării peste hotare, adică necesitatea realizării în plan material.

**Reflecții:** În final, participanții la training au menționat că :

- .. *„Suntem diferiți, dar și ne asemănăm”;*
- .. *„Mă cunosc și-mi înving fricile și barierele”;*
- .. *„A-l cunoaște pe celălalt” debutează de la „a te cunoaște pe tine”;*
- .. *„Cunoscându-mă, mă simt în luna martie, începutul primăverii și vieții ”;*
- .. *„Nu există lucruri perfecte – mă cunosc și mă accept ”.*

În acest context, psihologul proiectului, Taras Svetlana a conturat unele direcții de lucru în aspect psihologic cu grupurile de tineri, recomandându-le spre implementare coordonatorilor de grup:



„ *Realizarea unor traininguri de sporire a Inteligenței Emoționale;*

„ *Agresivitatea, nervozitatea, excitabilitatea – trăsături pentru autoanaliză și analiză de grup în vederea moderării reacțiilor la frustrare;*

„ *Prietenia și Iubirea, plasarea nevoii de afiliere în sistemul propriilor valori.*

După organizarea acestor trening-uri noi am realizat repetat un chestionar cu cadrele didactice implicate, pentru a aprecia dacă s-a produs o schimbare calitativă, care au fost condițiile acestei schimbări dar și urmările – la ce efecte cadrele didactice se așteaptă în perspectivă.

Am observat că aceste trening-uri sunt nu numai solicitate de cadrele didactice, dar și utile lor. Cadrele didactice au învățat (și depun efort) pentru a controla și modifica comportamentul personal, a controla și, deci, a gestiona procesul de comunicare eficientă cu alți actori- partenerii procesului de comunicare. Considerăm acest proces extrem de benefic, deoarece cadrele didactice sunt „stăpânii situației,, în procesul de comunicare realizat cu scop de relaționare sau ca parte a procesului didactic.

Pe de altă parte cadrele didactice sunt (sau devin) mult mai empatică în procesul de comunicare, gestionând și procesul de coordonare a emoțiilor. Menționăm că 17% din cadre didactice pun accent pe comunicarea nonverbală, apreciind aspectele nonverbale la fel ca și aspectele verbale ale comunicării. Ca rezultat, 27% din cadre didactice au relatat despre schimbările pozitive din procesul de comunicare.

Aceste rezultate le prezentăm în cele ce urmează mai jos-

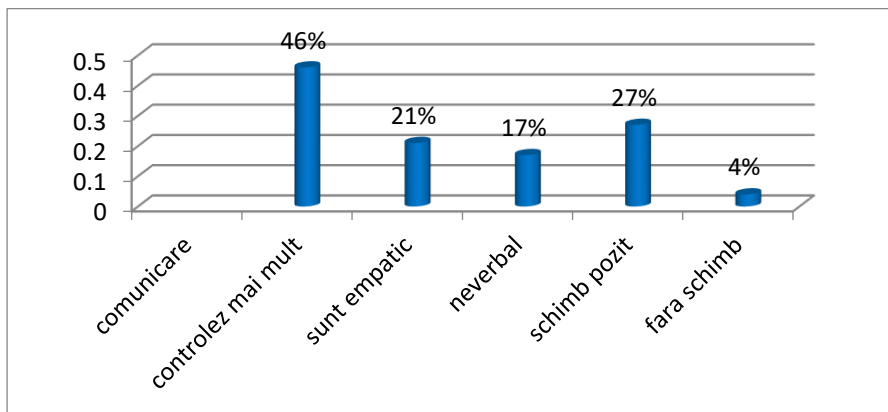


Figura 3.24. Rezultatele atestate în urma trening-ului  
Comunicarea eficientă

În urma trening-ului Autocunoaștere am identificat că 48% din cadrele didactice implicate cunosc diverse tehnici de descoperire a Sinelui- autocunoaștere. Desigur, înțelegem că „a cunoaște,, nu întotdeauna înseamnă că tehnicile se aplică- doar 32% le aplică cu adevărat. Aproape jumătate din cadrele didactice implicate au menționat că se pot aprecia obiectiv, grație unui proces complex de autocunoaștere. O bună parte din cadre didactice se percepe critic, la fel acest proces se datorează cunoașterii bune a Sinelui. 28% din cadre didactice, totuși, doresc o schimbare, știu cum să se schimbe .

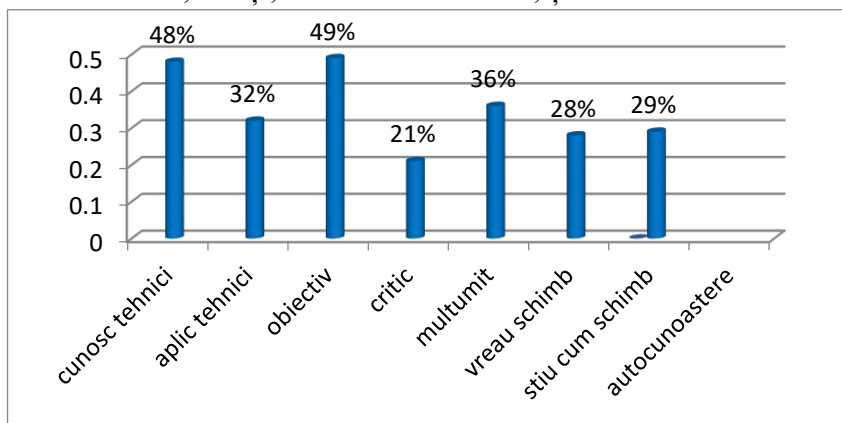


Figura 3.25. Rezultatele atestate în urma trening-ului Autocunoaștere

Cu referire la managementul timpului, jumătate din cadrele didactice implicate pot gestiona timpul de lucru, timpul educațional, timpul liber, pot transforma timpul liber în timp educațional-realizând o tendință modernă în acest sens.

După organizarea training-ului 23% din cadre didactice au menționat o schimbare, conform căreia observă că au mai mult timp, totuși, 31% menționează (ca și până la training) că duc totuși, lipsă de timp. 38% din cadre didactice pot identifica hronofagii- pe cei care „fură,, timpul.

42% din cadre didactice cunosc unele strategii de gestiune a timpului, le aplică eficient.

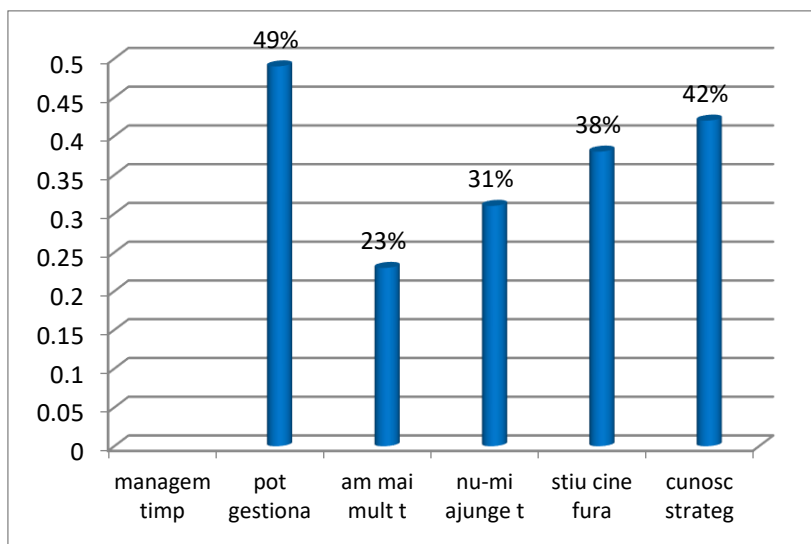


Figura 3.26. Rezultatele atestate în urma training-ului  
Managementul timpului

### 3.3. Reflecțiile autorilor și sugestii aplicative în vederea managementului eficienței cadrelor didactice

#### Autoeficiența personală și Scopul

*Scopul vieții este să contribui într-un fel la a face lucrurile mai bune. Robert Kennedy*  
*Scopul vieții e dezvoltarea sinelui. Oscar Wilde*

Scopul este considerat *fundamentul, esența, baza autoeficienței personale*. Considerăm că fără un scop clar, bine gândit, fundamentat de dorință și necesitate, nu poate fi nici planificare, nici managementul (eficient) al timpului, nici rezultate, performanță sau autoeficiență.

Dacă AEP este: *realizarea scopului prin gestiunea rațională a resurselor (inclusiv timpul), dar și economisirea resurselor prin păstrarea armoniei dintre viața privată și cea profesională*, atunci, considerăm firească întrebarea: dar cum trasăm scopul? Putem recomanda *determinarea clară a rezultatului final*, atunci scopul va fi orientat direct la rezultatul scontat. Menționăm că pe cineva recomandarea noastră îl poate ajuta- dacă știi unde vrei să ajungi- deci vei învăța să:

- *evaluezi- gestionezi resurse,*
- *dezvolți calități și competențe,*
- *realizezi autoevaluarea,*
- *înveți din experiențe personale, ale altor persoane, greșeli,*
- *clarifici punctul de pornire,*
- *adaptezi și orientezi toate scopurile la SCOPUL general!*

După ce persoana identifică *de unde pornește, încotro se îndreaptă, și, care dorește să fie rezultatul*, putem formula clar **scopul**, care devine de fapt o **misiune**.



Figura 3.27. Pași în formularea scopului

Specificăm că după identificarea scopului- misiune, persoana poate elabora scopuri pentru perioade mai mici de timp- 5-7-10 ani. Aceste scopuri sunt răspunsul la întrebarea: încotro mergi? Aceste scopuri ne ajută să înțelegem mai clar perspectivele pentru 5-7 ani și în viața personală, și în viața profesională. După elaborarea scopurilor pentru 5-7 ani, putem elabora scopuri pentru 1 an. Schematic vom demonstra acest lucru în figura 3.29-

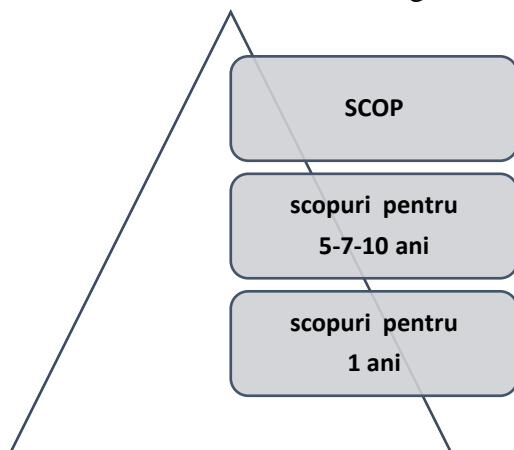


Figura 3.28. Scopurile individului

Exercițiul 1: Pentru a exersa planificarea scopului întru sporirea EP propunem să începeți cu elaborarea scopurilor clare pentru:

<b>Perioada</b>	<b>Scop</b>
6 luni	
1 an	

3 ani	
opțional	
5 ani	
7 ani	
10 ani	

Exercițiul 2:

✓

Împărțiți

o foaie A4 în 3 coloane, scrieți pe foaie scopurile, visele personale și dorințele pe care le aveți. Puteți scrie scopurile, visele pentru perioade scurte dar și lungi de timp.

✓

Analizați

ce ați scris și subliniați scopul, visul sau dorința cel mai greu de realizat, sau pentru realizarea căreia aveți nevoie de cel mai mult timp.

✓ Selectați câteva scopuri pentru anul curent. Aplicând formula SCOP- PLAN- PROIECT, realizați planificarea algoritmică (pas cu pas) a scopurilor pentru anul curent.

✓ Realizați 3 pași concreți în scopul realizării planului pentru anul curent.

## **Autoeficiența personală și planificarea, inclusiv managementul timpului**

*Cu toții avem câte o mașină a timpului.*

*Pe unii ne duce înapoi în timp, această mașină fiind numită amintire. Pe alții ne îndreaptă spre viitor, această mașină a timpului purtând numele de visare. **Jeremy Irons***

Autoeficiența personală este dependentă, dar și poate fi asigurată de o bună planificare a scopurilor, cum am menționat mai sus, a acțiunilor, a timpului și a altor resurse. EP este în strânsă legătură și în dependență de calitățile personale și de nivelul de dezvoltare a competențelor. Înțelegem, că pe calea dezvoltării AEP, vom descoperi că nu avem dezvoltată o competență sau calitate, dar acest lucru este reparabil, cine dorește- va putea reacționa corect, prin dezvoltarea sau consolidarea unor sisteme de cunoștințe, de competențe, ba chiar și calități personale. Totodată, considerăm că pe drumul dezvoltării AEP nu este mai puțin important controlul, evaluarea, sau, mai bine zis- autoevaluarea și autocontrolul.

Fiind inspirați de lecțiile de fizică (curs școlar), ne-am adus aminte, că la lecții cadrele didactice operau cu expresia: Coeficientul acțiunii utile (practice) CAP. Noi propunem în continuare, la fel, o expresie, care, însă va suna în felul următor: Control, Planificare, Acțiune- CPA.

- *Dacă nu pot planifica- voi acționa neorganizat, voi merge foarte greu, și foarte mult timp spre scopul prestabilit, uneori poate fi mare riscul –în general- voi ajunge la scopul planificat?*
- *Dacă nu voi controla (calitatea, direcția, efortul depus, resursele utilizate, rezultatele intermediare obținute,..), voi ajunge la scopul prestabilit?*
- *Dacă voi acționa haotic, fiind ocupat- pasionat de multe lucruri concomitent, fără a disemina cele importante, urgente, de valoare, ..., voi ajunge la scopul prestabilit?*

Pentru a exemplifica această situație, propunem să vă imaginați că conduceți un automobil. Scopul este să ajungeți în localitatea X.

Aveți un automobil- deci, dețineți **resurse**.

Știți unde vă îndreptați- deci, aveți o **direcție** concretă.

Aveți o hartă, deci, puteți face **un plan** al deplasării, alimentării, odihnei.

Aveți mai multe gadgeturi, care indică viteza, cantitatea de benzină, kilometrajul parcurs deja, etc. - deci, puteți realiza **controlul**. În asemenea condiții este ușor de atins scopul!

Ce se poate întâmpla, dacă eliminăm (excludem) gadgeturile de verificare? Nu mai putem controla- unde suntem, ce distanță am parcurs, cât petrol mai avem, etc. Cu siguranță, cineva se va baza pe intuiție, dar, cât timp va avea încrederea că se îndreaptă spre direcția corectă?

Ce se poate întâmpla dacă excludem harta? Cât de ferme vor fi acțiunile noastre în procesul deplasării? Vom avea încredere în noi? Nu va fi oare o deplasare haotică, bazată pe noroc?

Ce se poate întâmpla dacă excludem scopul? Da, rămâne automobilul, petrolul, harta, dar, fără un scop, încotro mergem?

Am descris acest exemplu pentru a veni, de fapt, cu o propunere- să ne învățăm să ne folosim de bunurile societății- gadgeturi și hărți, locuri pentru odihnă și fortificare a sănătății, modele de planuri și exemple de aplicare a unor metode și strategii. Desigur, acumulând experiență personală, vom învăța să fim eficienți- să adaptăm la scopurile personale toate avantajele oferite!

Dacă ați fost cointeresați de cele descrise mai sus, venim cu o întrebare- aveți deja un scop?

Dacă DA, atunci- elaborați un plan de realizare a scopului.

Ce este un plan? *Eșalonarea acțiunilor orientate spre atingerea (realizarea) scopului!* Cu cât planul este mai concret și gândit, cu atât mai repede ajungem la atingerea scopului. Pe lângă faptul, că Dvs. ați trasat un scop, ați elaborat un plan concret de acțiuni, vă propunem să identificați persoana/ persoanele, care au realizat deja un scop asemănător. Recomandăm acest lucru pentru a vă inspira să observați, cunoașteți sau înțelegeți- cum au ajuns la rezultat, ce resurse au folosit, unde au fost cele mai mari probleme sau dificultăți, dacă au elaborat o strategie, ce instrumente au fost



eficiente, etc. Acum (după calea parcursă mai sus) și Dvs. aveți o hartă! Deci, drum bun!

Exercițiu:

- ✓ *Trăiți o zi din săptămână fără plan, dar înscrieți toate acțiunile, faptele Dvs în agendă*
- ✓ *Planificați o zi din săptămână în detalii și urmați acest plan ziua întreagă*
- ✓ *Comparați punctul 1 și 2, scrieți în agendă emoțiile și concluziile Dvs*
- ✓ *Planificați azi seara ziua de maine*
- ✓ *Transformați acest obicei în ritual, tradiție. Nu uitați- dacă la **planificare** vom adăuga **controlul**, am înțeles cum „lucrează,, managementul timpului!*

Managementul timpului ne învață să stabilim prioritățile (activitățile importante, activitățile urgente), cu scopul de a realiza activitățile importante (cu adevărat) în primul rând, apoi- activitățile mai puțin importante, care nu sunt vitale. În managementul timpului se aplică două legități-

**Legea lui Vilfredo Pareto**, descrisă de consultantul în management Joseph M. Juran- **20% de efort aduc 80% de rezultat**, aduceți-vă aminte exemplul unui student, care, în ultima noapte înaintea evaluării, învață mai mult (uneori) decât în ultima lună.

Pareto Vilfredo, *Cours d'economie politique*, 1986 [85] .

Această lege vine din economie, care spunea că 80% din vânzări sunt realizate cu 20% de clienți.

Legea lui Parkinson (sarcina de muncă va fi realizată în timpul pe care eu îl planific și îl acord pentru această muncă), adică munca (sarcina) va umple timpul așa cum apa umple un ulcior, și nimic mai mult! [86].

Legea lui Parkinson ne conduce spre ideea nevoii de a munci mai inteligent, comparativ cu ideea de a munci mai mult! Apare întrebarea firească- cum este asta- de a munci inteligent? A planifica, a stimula productivitatea, a evita amânarea (vezi legea

Pareto), a auto-stimula (pe tine însuși)! Legea lui Parkinson ne învață să o folosim în avantajul personal- să ne apreciem obiectiv pe noi înșine și rezultatele noastre, să fim realiști în viață și în profesie, să învățăm să acordăm cantitatea de timp corectă sarcinilor profesionale, pentru:

- *A câștiga timp pentru alte lucruri/ ocupații*
- *A evita să facem lucruri defectuoase.*

După cum vedem, legile descrise mai sus de fapt vin să contribuie la gestiunea propriei persoane și, ca rezultat, sporirea autoeficienței personale.

Ce este gestiunea propriei persoane? Sună foarte științific, oare fiecare dintre noi poate gestiona eficient propria persoană?

A gestiona propria persoană este a cunoaște scopurile personale, a identifica scopurile pe termen scurt- un an- misiunea, a identifica scopurile pe termen lung- 5 ani- viziunea, a învăța să prelucrez informația utilă și modernă, a realiza planificarea și controlul.

Exercițiul 1:

- ✓ *Realizează o listă cu sarcinile tale pentru o zi*
- ✓ *Numerotează lista*
- ✓ *Scrive, în dreptul sarcinii, timpul necesar (în viziunea personală) pentru realizarea ei*
- ✓ *Înjumătățește timpul și scrie-l din nou*
- ✓ *Analizează dacă timpul înjumătățit este real pentru realizarea sarcinilor, cu condiția că veți depune efortul necesar.*

Exercițiul 2:

- ✓ *Identificați misiunea Dvs pentru un an (scopul/ scopurile)*
- ✓ *Elaborați lista cu 5 pași care vă aduc la realizarea scopului-misiunii*
- ✓ *Realizați în fiecare zi unele acțiuni care Vă apropie de scop.*

## Aotoeficiența personală și activismul

*"In viața nu e suficient ca ai ales drumul cel bun.  
Daca nu mergi repede înainte,  
te calca in picioare cei care vin din urma."*

**Will Rogers**

Considerăm, că activismul personal este un element foarte important al autoeficienței. Nu este vorba doar că persoana activă încearcă, testează diverse metode, mai este și cu inițiativă.

Uneori, creează impresia că o persoană activă reușește multe, parcă trăiește două vieți. Dacă ne imaginăm două persoane, care au scopuri clare, au un plan de acțiuni elaborat, dar una este activă, alta- pasivă, ne putem ușor imagina, cine va ajunge mai repede la rezultat? Desigur persoana activă!

Activismul poate fi comparat cu un motor. Motorul este cel care face să funcționeze tot mecanismul! Timpurile de azi demonstrează că tehnologia ne propune tot felul de aparate, ce ne ușurează munca (casnică, spre exemplu). Unele persoane au frică că mecanismele, aparatele, gadgeturile să nu preia și niște funcții de gândire și decizie pentru noi...Oamenii trebuie să fie activi, și aici nu avem în vedere doar aspectele fizice (mers, alergare, sport,...). Omul trebuie să exerseze, să ia decizii, să analizeze, să riște, până la urmă aceasta este viața! Și în toate aceste activități omul trebuie să fie eficient, să cunoască pentru ce face (ceva), unde se îndreaptă, unde poate economisi, unde mai are nevoie de resurse, etc.

Nu uităm că mișcarea, în particular, dar și activismul, în general, contribuie la dezvoltarea noastră în ansamblu, în armonie. Nu uităm că o viață activă- scade riscul multor boli, scade riscul accidentelor vasculare, reduce riscul diabetului, menține o greutate optimă corporală, susține integritatea oaselor, îmbunătățește starea generală de bine, te face curios pentru viață, dezvoltare, soluții, te

face să compari unele rezultate personale cu ale experților sau persoane de succes.

<https://totuldespreslabit.ro/strategii-ca-sa-fii-mai-activ/>  
[www.sanovita.ro](http://www.sanovita.ro) > blog > 10-motive-ca-sa-alegi-un-stil...

Exercițiu:

- ✓ *Alegeți să vă ocupați cu sporturi rapide (alergare, mers, fotbal, volei,...)*
- ✓ *Trasați scopuri ce vor presupune dezvoltarea musculaturii, a rapidității reacției, a competențelor de decizie*
- ✓ *Ghidați-vă de sloganul: Fac acum!*
- ✓ *Învățați în glas cimituri de limbă (este o opinie, conform căreia dacă vorbesc repede, acționez repede).*
- ✓

## **Autoeficiența personală și controlul**

*"Ești înconjurat de soluții simple, evidente, care te pot ajuta sa-ti majorezi venitul, puterea, influenta si succesul.*

*Problema e ca tu nu le vezi."      **Jay Abraham***

Controlul, la fel ca și alte elemente descrise mai sus, este deosebit de important, când este vorba despre eficiența personală. Controlul este o condiție a autoeficienței, deoarece este divizat în *autocontrol* (gestiunea și controlul emoțiilor, a comportamentului, a acțiunilor vis-a-vis de dorințe, etc); dar și *control propriu-zis*, atunci când racordăm comportamentul personal la unele norme (scrise și nescrise) din comunitate, inclusiv comunitatea profesională. Dacă nu ne putem controla, oare mai putem fi eficienți? Dacă nu ne putem controla- nu vom atinge scopurile planificate, cât de mare nu ar fi dorința.

Peter Druker a descris unele legități cu privire la AEP și controlul, ca spre exemplu-

- Oamenii creativi sunt orientați spre viitor, trasează scopuri de perspectivă, de durată, au nevoie de vizualizare

- Cu cât controlul este mai des aplicat, este mai dur (nu acceptă scuzele), cu atât frica în oameni este mai mare, oamenii se „conservează”, azi și acum, pentru că se tem să greșească
- Între creație și pragmatism, între scopuri de viitor și cele prezente este nevoie de un echilibru!

Cercetătorul *Peter Drucker*, în lucrarea: *On the Profession of Management*, se întreba: Poate fi oare controlul eficient? Da, dacă noi vom fi obiectivi, nu vom pune preț pe ceea ce credem, pe ceea ce am dori să fie, dar numai pe rezultate concrete, reușite concrete.

Controlul este eficient dacă este sistemic, permanent, conform unui orar sau periodicitate (dacă astfel ne este mai ușor). Controlul realizat de la caz la caz, de la ocazie la ocazie nu are efect, nu are rezultat semnificativ pentru noi. Este important și controlul extern (privit ca o alternativă la opinia Dvs). Privirea obiectivă din exterior este un suflu proaspăt care te aduce la realitate, te face să te percepi obiectiv și real, să reevalueze scopul, puterile personale, resursele disponibile.

Exercițiu:

- ✓ Alegeți 3 indicatori pe care le veți controla permanent (zilnic sau săptămânal)
- ✓ Elaborează un instrument real de control, în baza unor criterii (câte 2-3 criterii pentru fiecare indicator)
- ✓ Elaborează un tabel al autoeficienței, care va fi completat minim 30 zile concomitent
- ✓ Peste o lună analizează tabelul (vezi modelul mai jos) și scrie sub el concluziile, nu înainte de a elabora alt tabel pentru următoarele 30 zile.

	Criterii						
	pozitive	empatie	autoreglare	...			
<b>Indicator</b>	<b>Emoțiile</b>			<b>Comportament</b>		<b>...</b>	

<i>Luni</i>									
<i>Marți</i>									
<i>Miercuri</i>									
<i>Joi</i>									
<i>Vineri</i>									
<i>Sambăta</i>									
<i>Duminica</i>									
...									

## Autoeficiența personală și dorințele

*"Ești așa cum ești pentru ca așa vrei să fii.*

*Dacă realmente ai vrea să fii altfel,*

*ai fi deja în plin proces de schimbare."* **Fred Smith**

Dorința este intenția de a obține ceva, de a avea ceva (nu neapărat material). Dorința este o stare sufletească a celui care tinde, râvnește, aspiră la ceva. Ca sinonime pentru dorință se utilizează- aspirație, cerință, deziderat, năzuință, dor, doleanță, voie, poftă. Cuvântul „dorință” este folosit, uneori, pentru a sugera o cerere (DEX). Dorința este adesea însoțită de o aspirație spre ceva.

Dorința ne face activi, bine orientați spre un scop, capabili să ne asumăm riscul. Dacă persoana duce un mod de viață sănătos, atunci dorințele cresc sau devin mai multe. Dacă simțim că avem multe forțe interioare, atunci apare dorința de a schimba ceva, a realiza ceva. Dacă ne gândim la dorințele noastre, vom avea dorința și puterea de a realiza, înfăptui, schimba ceva. Uneori dorința vine din puterea fizică (am putere și dorință (ca consecință) de a face asta...). Concentrarea, pe de altă parte, și ideile vis-a-vis de ceva concret ne face să dorim un lucru (acțiune, rezultat).

Deseori aceeași persoană are dorințe contradictorii, ca de exemplu - să gătesc și să mănânc gustos, dar să fiu suplă. Acest fel de dorințe sunt numite dorințe contradictorii. Ele nu au nimic comun cu AEP, ele aduc un dezechilibru în scop, acțiuni, direcția pe

care trebuie să o urmăm. De obicei dorințele contradictorii duc la stres, nemulțumire de sine, scăderea respectului de sine. Este necesar de fixat paralel scopurile și dorințele, astfel ca prin dorințe să atingem scopurile prestabilite. AEP are în vedere dorințe raționale, puternice, corecte, eficiente, utile, dar și o cale eficientă, scurtă (posibil) de realizare a dorințelor.

Unele persoane se tem să aibă dorințe mari- mărețe, din cauza neîncrederii în forțele proprii sau fricii de insucces, de opinia comunității în caz de eșec. dar, dorințele mărețe ne mobilizează, ne fac să căutăm soluții, să fim originali, perseverenți.

### **Exercițiul 1:**

- ✓ Apreciați pe o scală de la 1 la 10 nivelul de dorință a ceva (cât de mult doresc ...). Dacă toată ziua doriți un lucru- apreciați cu 10, dacă ideea a apărut odată și ați uitat de ea- apreciați cu 1
- ✓ Dacă ai o dorință și ai decis să faci ceva- acest lucru mărește dorința și apropie momentul când devenim activi (în realizarea dorinței)
- ✓ Imaginați- vă un rezultat pozitiv, gândiți-vă- Eu doresc ...
- ✓ Imaginați-vă că dorința este îndeplinită, deja vă bucurați de ceva mult dorit...
- ✓ Acum trasați un plan concret de acțiuni pentru a îndeplini dorința
- ✓ Într-un ceas bun!

### **Exercițiul 2:**

- ✓ Luați o foaie A4. Scrieți 3 dorințe
- ✓ Indicați perioada concretă de timp în care puteți îndeplini dorințele
- ✓ Vă felicităm! Dorința scrisă este deja o jumătate de cale parcursă pentru realizarea ei
- ✓ Analizați nu doar ce ați scris (dorința), dar și cum ați scris. Subconștientul la fel vă apropie de îndeplinirea dorinței!

- Pentru aceasta dorința trebuie să fie formulată ca o **motivație pozitivă** (eu doresc să locuiesc un an în Thailanda, orașul Pattaie, în care bate doar vânt slab și cald, se simte mirosul mării...)
- Dorința, fiind scrisă, trebuie să demonstreze că **realizarea ei depinde de mine!** Eu vreau să slăbesc. Eu mă pun pe slăbit! Eu voi slăbi! (o dorință pur feminină)
- Pentru realizarea dorinței are importanță **legătura cu senzorialul**: am făcut pașaportul biometric! Deja parcă simt briza mării (din Thailanda)
- Dorințele noastre trebuie analizate prin **compararea celor câștigate dar și a pierderilor**: dacă slăbesc ce am de câștigat? Pot cumpăra mai multe haine potrivite mie. Ce pot pierde în situația dată? Nu mai pot consuma multe prăjituri și alte dulciuri, preferate până acum, voi controla strict consumul de calorii la fiecare masă, etc.
  - Deseori dorințele sunt în relație strânsă cu **resursele**. Ca să slăbesc am nevoie de literatură specială? Desigur! Dar consultația unui nutriționist? Desigur!
  - Dorințele se realizează mai repede dacă suntem **motivați!** Gândiți-vă la momentul când dorința este împlinită. Dacă ați zâmbit involuntar- sunteți motivați pentru realizarea acesteia!
  - Deci, suntem motivați, rămâne să stabilim **primii pași**, pornind de la ideea cercetătorului Lepehin S. că este greu să începi! Da, deseori știm ce trebuie să facem pentru îndeplinirea dorinței, este important să știm și când facem. Când aveți timp disponibil pentru a merge la nutriționist, a merge la sală, etc?

## **Autoeficiența personală și vizualizarea**

*"Mulți dintre oamenii care eșuează în viața sunt persoane care nu au realizat cat de aproape au fost de succes în momentul în care au renunțat."* **Thomas A. Edison**



Vizualizarea este importantă pentru EP dar, deseori, și în profesii. Un arhitect vizualizează înainte de a crea. La început în minte, imaginar, își închipuie o clădire, apoi, după vizualizare, începe să creeze prin a desena proiectul, care va mai fi modificat de multe ori, până la varianta finală. La fel face și un designer vestimentar, un brutar, etc. Deci, vizualizarea este importantă pentru a grăbi ceva să se întâmple.

Pentru vizualizare nu este suficientă doar dorința. vizualizarea necesită claritatea scopului, puterea caracterului, perseverență și ambiție. Anume persoanele cu aceste calități, prin vizualizare, ating scopurile prestabilite.

Vizualizarea este importantă pentru realizarea scopului, cum am menționat mai sus, noi propunem să vizualizați și poziția sau rolul Dvs. în scopul deja realizat. Cum vă veți simți? Împlinit? Satisfăcut? Vă place cum vă vedeți (imaginar) după realizarea scopului?

Exerciții:

- ✓ Imaginați-vă, cum sunteți Dvs după atingerea scopului, peste 5 ani?
- ✓ Repetați această acțiune dimineața și seara, timp de 2 minute.

### ***Autoeficiența personală și convingerile***

*"Ca sa evoluezi, trebuie sa fii dispus  
sa-ti faci prezentul si viitorul  
diferit de trecut.*

*Trecutul tău nu este destinul tău." Alan Cohen*

Convingerile, în opinia cercetătoarei Cristina Hlusak, sunt niște norme, care ne ghidează în acțiuni, gânduri, fapte. Convingerile se formează timp îndelungat, având la bază cunoștințe, experiențe personale, opinia persoanelor care ne-au ajutat să

înțelegem mediul dar și evenimentele din viața sau din anturajul nostru.

Convingerile sunt diferite de la om la om. Cineva consideră că este bine să lucrezi mult, să fii activ, să ajuți, etc. Alte persoane consideră că nu trebuie să lucrăm mult, trebuie să ai grijă de sănătate, trebuie să ai ore de odihnă obligatorii, etc. Ce este rău în situația aceasta? Nimic! Fiecare persoană, din cele menționate mai sus au dreptate, au unele convingeri ale sale. Fiecare din ei crede că convingerile lor sunt adevărate. Convingerile personale au mare impact asupra EP, au legătură cu ceea în ce crede omul. Dacă persoana crede în ceva, mai ales dacă acest lucru este fundamentat sau științific, teoretic, sau în baza experienței, sau prin opinia persoanelor de încredere, acest fapt ne orientează la realizarea scopurilor personale. Uneori nu suntem mulțumiți de rezultate, atunci este bine de evaluat și convingerile (nu uităm că în viață totul este supus schimbării- mentalitate, metode și strategii, uneori- valori, dar și convingeri).

Noi dorim ca cititorul să facă o legătură directă între EP și convingerile personale, una din convingeri fiind cheie: Eu pot! Noi putem vizualiza această idee în felul următor:

<b>Convingeri</b>	<b>Eficiența personală</b>	<b>Rezultat</b>
-------------------	----------------------------	-----------------

Dar poate fi și varianta următoare:

<b>Convingeri</b>	<b>Rezultat</b>	<b>Eficiența personală</b>
-------------------	-----------------	----------------------------

Uneori se întâlnesc convingeri dogmatice, învechite, care sunt rezultatul unei educații, a vieții într-un anumit mediu:

- *Viața este scumpă, nu putem câștiga bani legal!*
- *Banii se fac ușor, trebuie doar să fii descurcăreț*
- *Banii nu au miros- este tot una cum se câștigă!*

- *Etc.*

Va propunem să credeți în acele convingeri, care dezvoltă sau îmbunătățesc eficiența Dvs.!

Exercițiu:

✓ Găsește în anturajul tău persoane care au unele rezultate importante pentru tine, care te impresionează

✓ Analizează parcursul acestei persoane- de unde a început, cine l-a susținut, ce bariere a depășit,...

✓ Scrie pe o foaie de câte ori te-ai gândit (despre această persoană) –el a putut, el a făcut!

✓ Actualizează scopurile personale, gândește-te la ele prin fraze, care încep cu cuvintele: eu cred că..., eu voi putea să ..., sunt convins că ..., eu încep să ...

✓ Străduie-te să te gândești la scopurile personale prin frazele pe care le-ai alcătuit mai sus

✓ *Succes!*

## **Autoeficiența personală și filosofia**

*"Ești același azi ca și peste cinci ani, cu excepția oamenilor pe care îi vei întâlni și a cărților pe care le vei citi." **Charlie Jones***

Filosofia este o știință, care vine în ajutorul umanității pentru a ajuta să se identifice- să fie concretizate: identitatea personală, rolul și locul omului în viață, specificațiile existenței persoanei în comunitate. Filosofia ne formează, dar uneori ne modifică modul de gândire, de acțiune, modul de acceptare a prezentului, clarificând viitorul. Cercetătorul K. Jaspers în lucrarea *Texte filosofice* menționa: *Atâta timp cât vor exista oameni, aceștia nu vor înceta să se cucerească pe ei însuși!* Deci, filosofia ne ajută să descoperim în primul rând Eul personal, specificul (cauzele și consecințele) unui anume mod de comunicare, relaționare. Pe de

altă parte, cercetătorul realiza legătura dintre filozofie și conștiință: Conștiința umană finită vrea să descopere existența infinită!

Filosofia este importantă în procesul de descoperire și cunoaștere a lumii în ansamblu, de cuprindere a realului, menționa C. Tsatcos. Deci, o condiție a autoeficienței personale este perceperea realității, perceperea faptelor și a evenimentelor din perspective realiste și obiective, înțelegerea rolului și locului personal în lumea schimbătoare și plină de evenimente, concurență, stres, plină de contradicții etc.

Pe de altă parte, filosofia ne orientează la pluralismul de opinii, la formarea și dezvoltarea unor calități importante de personalitate, ca- acceptarea, empatia, toleranța, pluralismul de opinii, respectarea drepturilor altei persoane, etc.

Noi dorim să promovăm ideea unei filosofii proprii despre viață, considerăm acest lucru foarte important pentru fiecare persoană orientată spre EP. Noi propunem să identificăm unele componente structurale ale filosofiei personale- ce rezumă la căutarea răspunsurilor la întrebările:

- *cine sunt eu,*
- *care este rostul meu în viață,*
- *ce îmi aduce fericire,*
- *merit să fiu fericit,*
- *cum învăț să am grijă de mine,*
- *cum relaționez cu ceilalți,*
- *care este locul carierei în viața mea și multe altele.*

Dacă filosofia ne ajută să căutăm răspuns la întrebările existențiale, atunci filosofia eficientă, bazată pe modele filosofice optimiste, propune răspunsuri eficiente.

Exercițiu:

- ✓ Conversați cu prietenii sau persoanele, opinia cărora este importantă pentru Dvs., despre viață, succes, noroc, fericire, religie,...

- ✓ Adresați-le întrebări de tipul: De unde cunoașteți acest lucru? În ce constă filosofia vieții Dvs.?

## **Autoeficiența personală și mediul (anturajul)**

*Cele mai importante lucruri in lume au fost realizate de oameni care au continuat sa încerce chiar si când se părea că nu mai este nici o speranță. Dale Carnegie*

Oratorul american, trainerul profesional, autorul cărților despre dezvoltarea personală Jim Rohn a lansat o idee, conform căreia, starea psihologică a unei persoane depinde de starea psihologică a 5 persoane, cu care aceasta intră în contact direct frecvent. Conform acestei idei, anturajul, oamenii cu care comunicăm, contactăm, relaționăm, realizăm carieră sau învățăm direct influențează AEP dar și atitudinea față de viață în general. Anturajul face să crezi în tine (tu poți, eu te susțin, mă mândresc cu tine,...) sau să te desconsideri, să te subapreciezi (nu te implica, nu ai nevoie de aceasta, nu vei reuși).

O soluție bună este să vă dezvoltați personal, dar, să aveți grijă și de dezvoltarea anturajului- creșteți împreună! Dar, vă propunem să fim/ fiți și raționali (vezi eficiența personală și controlul). Uneori eforturile sunt inutile- când persoanele din anturajul nostru nu doresc să se dezvolte, sunt ancorate în trecut sau unele probleme pe care le au, mai ales cele de durată, care nu sunt soluționate, sunt prea dependente de unele vicii, etc. În asemenea caz, efortul Dvs. este inutil. Cu timpul puteți observa că vă depărtați, aveți interese diferite, activități, sau depuneți efort diferit pentru a atinge unele scopuri. Credem, acest lucru trebuie apreciat ca ceva firesc, fără ca să vă simțiți vinovat în aceste noi contexte. Trebuie să fim deschiși pentru noi relații, persoane noi, care ne conduc la succes, la dezvoltare personală, la analiza obiectivă a propriilor scopuri, succese, resurse, performanțe.

## Exercițiu:

✓ Analizați 3 criterii pe care le propunem:

-contribuie/ contribui la dezvoltarea ta

-te trage în jos

-suntem parteneri egali.

✓ În dreptul fiecărui criteriu scrieți numele prietenilor, colegilor Dvs.

✓ Analizați lista elaborată, scrieți în agenda de reflecții concluziile.

## Autoeficiența personală și apărarea (protecția)

*Tratează-i pe cei care sunt buni cu bunătațe.*

*Tratează-i și pe cei care nu sunt buni tot cu bunătațe,*

*astfel se obține bunătațe. Fii onest cu cei*

*care sunt onești și fii onest și cu cei care*

*nu sunt onești, astfel se obține onestitatea. Lao Tzu*

În ceea ce vizează aspectele de protecție noi pornim de la ideea că Dvs. sunteți un om pozitiv, care începe ziua cu zâmbet și gânduri bune. Dar, nu toți oamenii sunt la fel de pozitivi ca Dvs.! Iată de ce este firesc să ne gândim la unele mecanisme de protecție a stării de bine personale- în aspect emoțional, al energiilor, al cunoașterii și dezvoltării, al relațiilor cu ceilalți, etc.

Emoțiile negative pot apărea în interiorul nostru, dar ne „rod”, din interior, furând o mare parte din energia personală. Emoții negative ne pot afecta din exterior, dar acestea au impact puternic asupra noastră, afectând gândurile, munca, rezultatele noastre. Credem, fiecare persoană a avut momente, când s-a gândit la unele mecanisme de protejare- de energii negative, de relații toxice, de emoții negative străine etc.

Putem identifica unele modele comportamentale, dar decizia vă aparține:

Conform unui model se recomandă să fim și să rămânem pozitivi. Acest lucru poate fi preluat de alte persoane, din anturajul nostru. Dacă, sunteți nevoiți să contactați, să comunicați cu persoane negative, toxice, este bine să rămâneți calmi, să zâmbiți, să dați binețe, poate modelul Dvs personal (în cazul dat) va fi preluat.

Conform altei idei, ținând cont de impactul destul de mare asupra personalității noastre, realizat de persoanele din exterior, care ne influențează negativ, trebuie analizate ofertele de schimbare- a locului de muncă, a colegilor din birou, etc.

Dacă ne copleșesc emoțiile negative din interior, este necesar de dezvoltat mecanisme de gestiune și control al emoțiilor. Aici sunt potrivite tehnici de montare neurolingvistică, uneori este potrivit umorul.

## **Autoeficiența personală și emoțiile**

*Simt că capacitatea de a-ți păsa este ceea ce dă vieții cea mai adâncă semnificație. **Pablo Casals***

Emoțiile nu doar sunt importante pentru autoeficiență, dar și influențează puternic asupra autoeficienței personale. Emoțiile sunt pozitive și negative, sunt zile când poți răsturna munți și acest lucru se va face ușor, cu zâmbet pe față, alteori nu poți face nimic, și acest lucru este condiționat nu de starea fizică, ci de aspectele emoționale (tristețe, singurătate, insatisfacție,...).

Emoțiile negative uneori pot fi apreciate ca un indicator a stării de bine emoționale, emoțiile negative de fapt trebuie să ne pună pe gânduri- ce nu este bine (cu mine, la mine), ce nu fac bine, ce nu fac corect? Trebuie ceva să schimb? Ce pot schimba? Cum trebuie să schimb?

## **Autoeficiența personală și alimentația**

*Alimentație echilibrată înseamnă porții mici și hrană de calitate. Proverb*

Alimentația este o sursă importantă de furnizare, pentru organismul uman în general, dar și pentru organe, a elementelor necesare pentru o funcționare adecvată, în primul rând activă a corpului. Alimentația are impact direct pentru activitatea fiecărui organ uman, dar, este importantă și pentru felul, cum omul percepe lumea din jur: dacă omul este alimentat corect, el este plin de viață, cu multă energie, dorință să fie activ, încredere în forțele proprii (de a muta munții din loc); dacă omul nu se alimentează corect, el este apatic, fără putere, conectat la bolile sau disconfortul interior.

Noi considerăm alimentația importantă nu doar pentru fizicul uman, dar și pentru plăcerea adusă în sensul estetic, importanța comunicării și fortificării relațiilor familiale în timpul mesei, în timpul preparării produselor, rolul alimentației pentru succesul în educație și dezvoltare, în cunoașterea tradițiilor culinare ale altor popoare etc.

Totodată, amintim că nutriționiștii vin cu multe sfaturi în vederea alimentației corecte, pentru a fi sănătoși și a ne dezvolta în armonie (fizicul și spiritul): să ne ridicăm de la masă puțin flămânzi, să preparăm bucatele cu dispoziția bună, să împărțim din bucate cu gânduri bune, cu anii să mâncăm mai puțin dar să ne mișcăm mai mult și multe altele.

### **Exercițiu:**

- ✓ Îmbogățiți meniul zilnic cu fructe și legume obligatoriu
- ✓ Beți apă (2 litri zilnic)
- ✓ Controlați cât mâncați!
- ✓ Fiți activi!



## **Autoeficiența personală și zona de confort**

*Excesul de confort este mai dăunător decât lipsa de confort. Ion Untaru*

Confortul este o stare de comoditate, satisfacție. Confortul îl putem simți, îl putem crea, dar nu întotdeauna –repede. Pentru confort este important ca însuși omul să cunoască clar- ce îi aducea plăcerea și comoditatea, ce înțelege omul prin confort! Doar clarificând ideile, așteptările sale omul poate crea acea ambianță de confort, fie acasă sau la serviciu. Confortul este totalitatea condițiilor materiale care asigură o existență civilizată, plăcută, comodă și igienică.

Confortul este liniște și siguranță, cu referire la atmosfera psihologică și emoțională creată.

Confortul este calitatea obiectelor ce te înconjoară, de aceea, uneori, avem obiecte în jurul nostru, care ne ajută să depășim unele momente din viața noastră, da acestea nu ne satisfac ca calitate și, cu prima ocazie, sunt înlocuite.

Oamenii percep diferit sentimentul (senzația) de confort. Cineva consideră că dacă ești sătul, stai la cald, ești într-un pat comod,..., ești în confort.

Pentru alte persoane confortul, pe lângă starea de bine fizică, este dependent de persoanele care sunt alături.

Alții nu se simt confortabil dacă nu fac mișcare, de aceea vedem oameni, care, și de mari sărbători, sunt activi, în parcuri, pe lac sau pe bicicletă.

În sensul dat- cum fiecare din noi percepe zona sa de confort, menționăm unele direcții de asigurare și dezvoltare a confortului personal:

- *Confort fizic: este caracteristic mai ales sportivilor, care măresc efortul fizic special pentru a dezvolta grupele de mușchi și rezistența organismului la factorii de mediu,*

• *Confort intelectual: care prevede lecturi, frecventarea seminarelor și trening-urilor, conversații cu persoane înțelepte, memorarea poeziilor, etc. cu scopul de dezvoltare personală continuă,*

• *Confortul spiritual/ moral: care pune accent pe cunoașterea și descoperirea Eului, pe înțelegerea aspectelor etice din viața privată, socială, comunitară,..credița, religia, meditațiile- surse de atingere a confortului spiritual!*

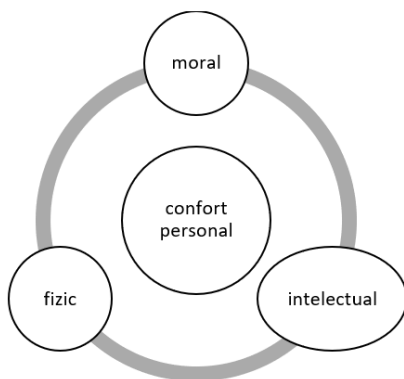


Figura 3.29. Direcții de asigurare și dezvoltare a confortului personal

O altă idee ține de zona de confort și stres. Ne este greu să ieșim din zona de confort, dar, pentru a impulsiona potențialul personal, care va căuta soluții rapide și eficiente, pentru a impulsiona potențialul creativ este necesar de părăsit zona de confort!

Exercițiu:

- ✓ Alegeți să practicați un sport care vă aduce plăcere
- ✓ Memorizează proverbe, poezii scurte zilnic
- ✓ Lecturați cărți de dezvoltare personală
- ✓ Începeți să meditați!

## **Autoeficiența personală și instrumentele unui comportament eficient**

*“Învață din ieri, trăiește pentru astăzi și spera pentru ziua de mâine.*

*Cel mai important lucru este sa nu încetezi niciodată sa te întrebi.”*     **Albert Einstein**

Eficiența personală depinde de procesul permanent de dezvoltare personală. Acest lucru poate fi obținut prin elaborarea unei strategii comportamentale corecte în vederea dezvoltării personale permanente. Strategia unui comportament eficient formează deprinderi comportamentale, care pot fi sănătoase, eficiente sau nu.

Mai mult, fiecare persoană are comportamentul său, bazat și format în baza principiilor, experiențelor și modelelor acumulate. În situații identice persoanele reacționează diferit, acest fapt depinde de strategia comportamentală individuală (cineva se supără, se izolează în caz de insucces, plânge, poate striga sau acuza; altă persoană va analiza situația, va comunica cu persoane de încredere, poate cere sfatul sau va înșira în agendă evenimente pentru a căuta soluții).

Credem că fiecare din noi se întreabă- care este strategia unui comportament eficient? Pentru a răspunde, recomandăm:

- Identificați în anturajul Dvs. unele persoane care au ajuns la succes (în opinia Dvs.). Dacă aceste persoane ajung la rezultatul planificat, pe când Dvs, mult mai greu, atunci strategia comportamentală aplicată de ei este cea mai eficientă.

- Analizați elementele constitutive din strategia comportamentală a persoanelor de succes- cum gândesc, dacă planifică, cum eșalonează în timp, ce competențe au dezvoltat, ce deprinderi utile au format etc.

• Implicați în comportamentul personal elemente din strategiile comportamentale observate dar și adaptate la comportamentul personal

• Fiți puternici și calmi! Credem că puteți să nu reușiți chiar din prima încercare. Este nevoie de răbdare și perseverență

• Nu uitați că o deprindere trebuie repetată o perioadă minimă de 30 zile pentru a o forma (încă nu vorbim de automatism), deci, fiți insistenți!

• Un element nou din strategia Dvs. comportamentală poate fi eficient într-o anumită situație, deci este nevoie să studiați, să analizați și adaptați diferite instrumente utile, eficiente pentru dezvoltarea Dvs. personală.

### **Exercițiu:**

- ✓ *Identificați persoane eficiente și de succes în domeniul de activitate practicat de Dvs.*
- ✓ *Cautați /procurați literatură cu privire la persoane de succes, drumul lor de dezvoltare și atingere a performanțelor*
- ✓ *Identificați și scrieți în agendă unele instrumente, strategii aplicate de aceste persoane*
- ✓ *Alegeți 3 instrumente eficiente pentru Dvs.*

## **Autoeficiența personală și sportul**

*Campionii nu se nasc în sălile de sport.*

*Campionii sunt făcuți din ceea ce au mai adânc*

*sădit în ei: o dorință, un vis, o chemare. **Muhammed Ali***

Este o opinie, conform căreia eficiența personală se apropie de zero dacă persoana nu este activă, nu practică un sport.

Cu adevărat, activitatea de sport (noi nu vorbim despre un sport de performanță sau practicarea profesională a sportului) ne face energici, cu dorința permanentă să fim activi, să coordonăm

bine musculatura și scheletul, să avem o ținută corectă și frumoasă, să fim mai rezistenți la stres, să fim mai disciplinați, mai „verticali”, în decizii.

Sportul ne învață să gestionăm emoțiile, deci, contribuie la dezvoltarea culturii emoționale. Sportul te scoate din zona de confort, deoarece, odată formată deprinderea de a fi activ, te scoate din casă pe orice timp, dar, cum am menționat mai sus, părăsirea zonei de confort este benefică pentru dezvoltarea autoeficienței personale.

Exercițiu:

✓ Analizați posibilitățile individuale de practicare a mișcării. Identificați tipul de mișcare sau sport, locul acestor activități în orarul Dvs., periodicitatea ocupațiilor, identificați direcția progresului (voi merge mai mult în fiecare săptămână cu...)

✓ Alcătuiți un „contract”, cu Dvs. Scrieți în agendă cum/ când veți practica mișcarea și sportul

✓ Urmăriți realizarea contractului, identificați posibilitățile de recompense și pedeapsă...

## **Autoeficiența personală și dragostea**

*“E o mare durere sa iubești. Dar e o mare nenorocire sa scapi de aceasta durere”. Ion Luca Caragiale*

Sentimentele frumoase de dragoste sunt importante pentru eficiența personală. Trebuie să iubim activitatea pe care o realizăm zi de zi, trebuie să ne iubim pe noi, să iubim și să apreciem persoanele care sunt lângă noi...

Alexandr Smit a scris: Dragostea este descoperirea sinelui în alții și bucuria recunoașterii sinelui în alții.

Ne întrebam dacă putem să credem că controlul este partea opusă a dragostei? Dragostea oferă bucurie, fericire, impuls pentru creativitate și multe emoții pozitive...

Exercițiu:

- ✓ Amintiți- vă cum vă simțiți când iubiți
- ✓ Realizați activități tradiționale cu emoțiile de dragoste trăite
- ✓ Sporiți acest efect prin frazele: Eu iubesc tot ce fac, Eu iubesc această activitate,...
- ✓ Comparați rezultatele muncii Dvs. când le realizați cu dragoste și fără.

## **Autoeficiența personală și motivația**

*Motivația este inteligența care se identifică cu cele mai profunde sentimente asociate gândurilor tale. Acestea reprezintă aspectul subconștient al fiecărui gând conștient.* **Herbert Harris**

Motivația este un proces de influențare a comportamentului uman, care se realizează prin diverse instrumente- de la exemplul personal, încredere, laudă, apreciere, recompense, până la șantaj și condiționare.

Motivația, care nu ar fi, pune accent pe un îndemn de a fi activ, de a acționa. Nu putem compara motivația și dorința umană. Dorința pornește uneori de la instinct, pe când motivația este o analiză și apreciere a acțiunilor, identificarea lacunelor, selectarea soluțiilor, aplicarea unor mecanisme clare de impulsionare a unor comportamente anumite.

Dacă analizăm, raportul: *Motivație și Eficiență personală (autoeficiență)*, atunci putem începe prin a ne motiva pe noi înșine, deci motivația personală trebuie să fie sub control! Conform unor opinii, omul eficient controlează (intelectual) motivația personală și o dirijează, găsind repere pentru motivație permanent, indiferent de rezultat, complicitatea sarcinilor.

Ce ține de insucces rugăm să fiți răbdători! Este cel mai ușor să zici, că dacă nu am reușit de la început, nu este al meu (acest

domeniu sau activitate). Nu este adevărat! Rezultatele bune vin greu, în timp dar și ca efort! Da, fiecare caută să eficientizeze unele eforturi, resurse implicate, dar, rezultatul bun necesită investiții și multe calități personale de înaltă calitate!

Deci, cum putem controla motivația?

- Prin întrebarea: De ce este important pentru mine?

Răspunsul la această întrebare este calea de a înțelege aspectele prioritare din viață.

- Satisfacție

De ce multe persoane se implică în activități complicate, în activități de proiecte, care necesită mult timp, competențe, efort nemăsurat,... La sfârșitul multor activități persoana simte și o mare satisfacție- de la faptul că a reușit, că a învățat, că s-a schimbat, până la urmă...

- Suferință

Credem că suferința (de la eșec, spre exemplu) nu este caracteristică tuturor. Mulți din noi, atunci când avem un eșec, după plânsete, tristețe, totuși analizăm lucrurile, dorința de a reuși ne face să ne ridicăm din fotoliu (vezi zona de confort) și să demonstrăm în primul rând nouă înșine că putem! Las-să sufere cei care aleg să nu facă nimic!

Cercetătorul Leontiev A., menționează, ca nucleul personalității și dorinței de schimbare- dezvoltare **motivația**- în funcție de factori (motive) stabile, de bază în declanșarea activităților de dezvoltare personală. De aceeași părere este și psihologul Bojovici L., în lucrarea Formarea personalității, care susține ideea dezvoltării personalității prin **motivație (motive)** care de fapt caracterizează integru o personalitate. Motivele determină scopul personalității, comportamentul, deciziile, soluțiile acceptabile, etc. Motivele sunt elementele care coordonează sau fac să se schimbe (modifice) comportamentul persoanei. Psihologii Dodonova B., Platonova K., Bojovici L., Nemova R., fiind de acord

cu ideea că personalitatea se dezvoltă prin motivație (motivele fiind acel îndemn sau impuls pentru schimbare –dezvoltare), au definit diferit motivele (ca declanșatori ai dezvoltării)- totalitatea de interese și dorințe (Platonova K.), totalitatea convingerilor omului (Bojovici L.). Cercetătorul E. Iliin consideră că fiecare persoană are un sistem stabil de motive (mobiluri), care reprezintă dominanta dezvoltării și schimbării personalității umane.

Cercetătorii Merlin V. 1986, Neimarc M. în 1968 menționează că declanșator pentru dezvoltarea atitudinii persoanei față de comunitate (încredere, autoritate, siguranță, modele demne,...) dar și invers- atitudinea comunității față de persoană. În sensul dat savantul pune accent pe motivele colective (sociale) dar și profesionale de dezvoltare.

Cercetătorul Felidștein D. a analizat unele tipuri de motive ce orientează persoana spre dezvoltare. Este vorba, spre exemplu, de orientarea umanistă, ce se caracterizează prin atitudine pozitivă față de sine, atitudine pozitivă față de comunitate (la nivel social dar și profesional- elevi, părinți, membrii comunității). În același context autorul identifică unele caracteristici concrete ale motivelor ce impulsionează dezvoltarea persoanei-

- Altruiste
- Individuale

<b>Altruiste</b>	<b>Individuale</b>
Motivele sunt centrate pe interesele și nevoile altor persoane, dar, ca efect sau rezultat, contribuie la dezvoltarea persoanei	Motiv pentru dezvoltare este însușii persoana, interesele, aspirațiile personale. Comunitatea nu este ignorată, dar interesele, așteptările comunității sunt mai puțin valoroase pentru individ. Белухин Д.А., 1994;



Felidștein D. mai descrie și motive egoiste, care sunt: accentuate egocentric (persoana este axată doar pe interesele, scopurile personale, comunitatea nu este apreciată, poate fi folosită, dar sub nici o formă nu este un motiv care merită să fie luat în calcul), și accentuate individual (persoana este centrată pe motivele, interesele, scopurile personale, având, la general, o atitudine negativă față de comunitate.

Exercițiu:

- ✓ Amintiți-vă scopul Dvs. pentru un an
- ✓ Scrieți în agendă, de ce este important să realizați acest scop?
- ✓ Analizați critic- ce se întâmplă, dacă și de această dată nu veți reuși sau abandona activitatea?
- ✓ Identificați motive pentru a „merge înainte,, adică să nu abandonați ideile și scopurile la jumătate de drum
- ✓ Vizualizați recompensa de la sfârșit de drum- atunci când veți realiza scopul!

## **Autoeficiența personală și dispoziția**

*A fi cu bună dispoziție înseamnă a-i chinui pe cei invidioși (autor necunoscut)*

Este legătură dintre EP și dispoziție? Da, este o legătură directă! Când ne ocupăm cu activități care ne fac plăcere, cu dispoziție bună, parcă și ideile vin una după alta, se identifică mai ușor și soluțiile potrivite, oamenii se mobilizează în jurul Dvs.!

George Meredith, scriitorul englez menționează: Dispoziția bună este mixul dintre bunătate și înțelepciune!

Cum lucrăm sau dacă avem rezultate când dispoziția este proastă? Nu ne putem concentra, suntem fixați pe ideile de stres, căutăm vinovați în nereușitele personale, etc. Ce fel de rezultate vrem să obținem în asemenea stare?

Dacă analizăm factorii, de care depinde dispoziția, identificăm:

▪ **Focusarea atenției:** toate lucrurile și evenimentele pot fi privite din două perspective, una te face activ, eficient, alta- te inhibă, depinde cum privim lucrurile și ce decizie vom lua (afară plouă de 2 zile, o opțiune: este urât, nu am dispoziție, stau în pat, sunt supărat că s-a amânat întâlnirea cu prietenii; a doua opțiune: un timp potrivit pentru a munci- a termina referatul, a citi cartea, a face ordine în debară,...). Nu uitați: depinde ce alegeți Dvs.!

▪ **Unghiul (perspectiva)** din care sunt privite lucrurile (evenimentele): din nou am probleme, soluția aplicată nu a dat rezultatul așteptat. Putem să facem multe concluzii, una fiind: da, nu am reușit să ajung la rezultatul planificat, dar am acumulat experiență! Data viitoare cu siguranță reușesc!

În acest sens se recomandă o metodă, care fost promovată în SUA de Richard Bandler. Este vorba de Reframing – Transformation. Se are în vedere transformarea lucrurilor negative în idei, soluții, lucruri sau evenimente pozitive. Reframingul poate rezuma la o transformare atât pozitivă, cât și negativă! Putem recomanda în acest sens un exercițiu, pe care îl puteți realiza independent: transformați în pozitiv (la nivel de idee):

- Sunt lacom-
- Sunt lenos-
- Sunt puternic fizic- dar încet
- Sunt tăcut-
- Sunt frumos-
- Sunt optimist-
- ...

▪ Dispoziția depinde de **starea fiziologică**: *dacă sunt sătul, sunt în siguranță (acasă), îmi este cald și comod- mă simt confortabil fiziologic. Drum deschis pentru o dispoziție bună!*

▪ **Starea psihologică** influențează dispoziția: *ne amintim că starea de bine personală depinde de oamenii ce ne înconjoară (vezi ambianța). Putem gestiona acest proces, și nu este vorba doar de oameni! Noutățile TV, emisiuni cu un grad sporit de violență, filmele privite de multe ori în locul emisiunilor educaționale, dezvoltative noi, etc. ne „prind”, și ne fac dependenți de aceste aparate! Uneori trebuie să rupem „lanțul”, deprinderilor (de a sta la TV o zi liberă, de a privi trei telenovele la rând, ...) în scopul schimbării (plec la plimbare, citesc o carte, ...). Ca recomandări... putem propune mai multe idei, dar totul depinde de Dvs.- discutați cu oameni pozitiv, energizați-vă din bancuri și istorii hazlii, fiți activi!*

### **Exercițiu:**

- ✓ *Fiți activi, nu stați toată ziua la televizor!*
- ✓ *Analizează o săptămână din viața ta, evenimentele negative explicați-le cu fraze de tipul: Asta înseamnă că ... (aduceți un argument care va face transformarea- reframingul pozitiv)*
- ✓ *La fiecare eveniment negativ identificați două evenimente pozitive!*
- ✓ *Repetă ultimul punct 3-4 săptămâni!*

## **Autoeficiența personală și atitudinea**

*Atitudinea este suma tuturor  
alegerilor pe care le faci  
în fiecare zi.     **Jeff Keller***

Atitudinea noastră este importantă pentru tot- pentru calitatea vieții, succesele profesionale, dispoziție, calitatea relațiilor etc.

Atitudinea personală ne face activii sau pasivi, interesați de ceva sau indiferenți. Noi abordăm problema atitudinii ca un element al autoeficienței personale, a dorinței de schimbare, de dezvoltare, de performanță.

Noi percepem lumea și evenimentele prin prisma atitudinii personale față de aceste evenimente, lucruri sau oameni. Atitudinea eficientă față de viață poate fi descrisă astfel:

- Tot ce se întâmplă în jurul meu contribuie la dezvoltarea mea
- Unele evenimente poate trebuie apreciate ca un joc (nu foarte serios, ca ceva trecător)
- Ia o atitudine pozitivă și viața va fi mai pozitivă!

### **Exercițiu:**

- ✓ *Scrieți 3 evenimente importante (pozitive și negative) care au avut loc anul curent*
- ✓ *Descrieți fiecare eveniment prin reframing*
- ✓ *Selectați cel mai pozitiv reframing*
- ✓ *Răspundeți la întrebările: Poate fi mai bine? Ce trebuie să faceți mai departe?*

## **Autoeficiența personală și dezvoltarea**

*Dezvoltarea liberă a fiecăruia e condiția pentru o dezvoltare liberă a tuturor.      **Karl Marx***

Autoeficiența este un rezultat al dezvoltării (continue și permanente). Fără dezvoltare nu este autoeficiență! Fiziologii menționează că până la o anumită vârstă corpul uman singur se dezvoltă, după care acest proces încetinește, deci nu avem voie să lăsăm acest proces (dezvoltarea) de izbeliște.

Mai sus am identificat unele situații care contribuie la AEP prin dezvoltare, le amintim: părăsirea zonelor de confort, rezistența la situațiile de stres, căutarea soluțiilor noi.

Dacă e să identificăm direcțiile de dezvoltare, atunci aceste sunt cele tradiționale:

- Fizică

- Intelectuală
- Estetică
- Prin muncă
- Morală
- Spirituală
- ...

Ca atare este vorba de dimensiunile noilor educații, care pun accent, în primul rând, pe formarea valorilor, ca:

- *Echilibrul personal*
- *Respectul de sine*
- *Atașament față de ceilalți*
- *Prosperitate economică*
- *Consiliere de carieră*
- *Libertatea, libertatea deciziei*
- *Conștiința sanitară*
- *Creativitatea*
- *Echilibrul ecologic*
- ...

Deci, direcțiile dezvoltării personale (în concordanță cu dimensiunile dezvoltării holistice) pot fi:

<i>ECOLOGICĂ</i>	<i>PENTRU FAMILIE</i>	<i>PENTRU SCHIMBARE</i>	<i>INTERCULTURALĂ</i>
<i>PENTRU MEDIU</i>	<i>PENTRU SOCIETATE</i>	<i>PENTRU DEZVOLTARE</i>	<i>DEMOGRAFICĂ</i>
<i>ECONOMICĂ</i>	<b>DEZVOLTARE GLOBALĂ-HOLISTICĂ</b>		<i>FIZICĂ</i>
<i>ANTREPRENORIALĂ</i>			<i>SANITARĂ</i>
<i>INTELECTUALĂ</i>	<i>PERSOALĂ</i>	<i>PENTRU TEHNOLOGIE</i>	<i>PENTRU COOPERARE</i>
<i>MORALĂ</i>	<i>PENTRU ARTE</i>	<i>DIGITALĂ</i>	<i>PENTRU SĂNĂTATE</i>
<i>PRIN MUNCĂ</i>		<i>MEDIA</i>	

Este necesar, printr-o evaluare, de identificat domeniile în care trebuie de realizat intervenții (rapide, eficiente, urgente), anume cu domeniile mai puțin dezvoltate dar necesare pentru succes, rezultate, apreciere socială,..., putem începe planificarea acțiunilor de dezvoltare personală.

Exercițiu:

- ✓ Citiți cartea autorului Tony Buzan, Super gândire, 2010 (despre dezvoltare personală)
- ✓ Identificați timp pentru ocupații sportive, mișcare
- ✓ Informați- vă cu referire la dezvoltarea personală
- ✓ Când planificați să realizați cele de mai sus?

## **Autoeficiența personală și fricile**

*"Nu-ti fie teama ca înaintezi prea încet.  
Teme-te dacă te oprești." Sun Tzu*

Fiecare persoană are o atitudine aparte față de frici. Fricile sunt pozitive sau negative. Frica (spre exemplu față de un animal sălbatic sau o haită de câini) activează o acțiune- să fug (pentru a mă salva), să atac (dacă animalul nu este foarte mare) sau să mă apăr (caut obiectele din jur care mă vor ajuta în acest sens- un lemn, un obiect ascuțit,...).

Oare fricile ne sunt de folos? Au fricile noastre o legătură cu AEP? Frica semnalizează un pericol, că este necesară o soluție urgentă și eficientă, că trebuie să mobilizăm forțele interne pentru a rezolva o problemă. Frica acutizează scopul- de a supraviețui (fizic, social, cultural,...). Frica te face să gândești critic și să decizi- vrei să trăiești o viață fără a te promova, a face carieră, fără dezvoltare și evoluție personală? Dacă nu- începi să acționezi!

Dar, același sentiment de frică poate bloca- persoana pierde graiul, nu poate reacționa prompt, uită argumentele, devine dependent de frica față de insucces, risc, frica față de membrii

comunității, frica de a vorbi public, etc. Aspectele negative ale fricii pot „conduce,, persoana, care devine retrasă, fără încredere în forțele proprii, foarte dependentă de opinia celorlalți.

Frica este o emoție puternică, un scop personal ar fi să învățăm să gestionăm această emoție.

Exercițiu:

- ✓ Identificați 3 lucruri (de dificultate medie și ușoară) pe care aveți frică să le realizați sau vă este frică de eșec
- ✓ Analizați- ce se poate întâmpla dacă veți face aceste lucruri?
- ✓ Analizați- ce se poate întâmpla dacă nu veți face aceste lucruri?
- ✓ Realizați cele indicate
- ✓ Analizați rezultatele, a meritat să vă temeți?

## **Autoeficiența personală și eficiența personală și cinstea (adevărul, onestitatea)**

*Cel mai sincer adevăr înflorește doar drept urmare a celei mai sincere iubiri. **Heinrich Heine***

Dacă Vă întrebați, care este legătura dintre eficiența personală și cinste, atunci, pentru a dezvolta AEP trebuie să fim cinstiți cu noi înșine. Dacă unui medic nu-i povestim simptomele adevărate și problemele de sănătate, atunci nici un medic nu poate stabili diagnoza corectă și tratamentul eficient.

Tot așa este și cu AEP: dacă sunt sinceră cu mine atunci voi identifica direcțiile în care trebuie să acționez.

Dacă Dvs. faceți sport, citiți cărți de dezvoltare personală și aplicați unele instrumente în acest sens, sunteți bravo! Dacă nu faceți nimic în sensul dezvoltării personale, dar spuneți (ca o scuză) că nu aveți timp pentru aceste activități- nu sunteți sinceri, căutați scuze! Omul, care nu este sincer cu sine, nu poate fi obiectiv,

respectiv nu se percepe critic, nu poate trasa scopuri reale pentru dezvoltare personală.

### **Exercițiu:**

- ✓ *Fii sincer cu tine timp de o săptămână*
- ✓ *Măsurăți tot ce puteți pe scala lui Likert: de la 1 la 10*
- ✓ *Scrieți în agendă unele concluzii după această perioadă și analiza realizată*
- ✓ *Indicați cum, cât de mult vă ajută cinstea și sinceritatea pentru dezvoltarea personală*
- ✓ *Cum depinde eficiența personală de rezultatele săptămânii, în care ați fost cinstiți cu Dvs.?*

## **Autoeficiența personală și simțul umorului**

*Umorul este uleiul din lampa vieții noastre.*

***Proverb olandez***

Ludwig Feuerbach, filosoful materialist german menționa că umorul este scut împotriva neplăcerilor și a emoțiilor negative. Umorul „duce,, sufletul peste prăpastie și îl învață să se distreze cu problemele!

Trebuie să fim, totuși, atenți- dacă învăț să râd de mine- devin mai eficient, voi depune efort să mă schimb, dacă voi râde de alții- îi pot supăra.

Umorul trezește emoții pozitive, face să am o atitudine pozitivă față de viață, față de sine, toată lumea cunoaște că umorul, gluma prelungește viața!

Exercițiu:

- ✓ Amintiți-vă un banc care Vă place
- ✓ Spuneți-l prietenilor
- ✓ Comentați unele situații din viață din prisma umorului
- ✓ Continuați să fiți pozitivi!



### Concluzii la partea 3

Studiul practic realizat pe un eșantion de aproape 200 cadre didactice a demonstrat că multe din criteriile- sau indicatorii de apreciere a eficienței cadrelor didactice sunt actuale pentru pedagogi, altele- abea devin actuale, dar unele- nerelevante pentru a determina sau a aprecia eficiența cadrelor didactice. Astfel, răspunsurile la întrebările din chestionar, au relatat că mulți pedagogi nu au timp și dorință, uneori și surse (fie financiare sau materiale) pentru a practica sportul, vizualizarea este considerată o mască pentru oamenii slabi, confortul nu trebuie să fie asigurat de manageri dar se va face individual la locul de muncă, deseori controlul este considerat lipsa de încredere în specialist. Pe de altă parte tot cadrele didactice menționează că dacă ar fi avut ocazia, ar fi controlat și mai mult, și mai aspru. Acest lucru, credem, demonstrează imaturitatea pedagogului, care încă singur nu a conștientizat dacă este eficient, nu realizează autoaprecierea eficienței, de aceea nu sunt clare principiile de-în dezvoltare personală, etc.



## CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

Conceptul de eficiență este studiat din secolele trecute, fiind identificate generații de cercetători, care au lansat teorii cu privire la eficiența personală, eficiența profesională, relația și dependența dintre aceste concepte. Unii autori confirmă ideile cu privire la necesitatea dezvoltării eficienței personale, mai ales la cadre didactice, deoarece toate aceste competențe dezvoltate vin să asigure (deci, influențează direct) eficiența profesională. Alți autori mențin ideile cu referire la aprecierea separată a eficienței personale (pot să nu fie eficient personal) și a eficienței profesionale (dar pot să fie foarte eficient la nivel profesional).

1. În multe țări sunt discutate la cel mai înalt nivel aspecte ce vizează indicatori de apreciere (măsurare, cuantificare) a nivelului de eficiență a cadrelor didactice. Sunt opinii ce identifică nevoia de a avea elaborate la nivel de Stat indicatori preciși, care se vor aplica cadrelor didactice. Alți autori, fiind mai democrați, menționează despre posibilitatea ca astfel de indicatori să fie elaborate la nivel de instituție, și să fie aplicate doar la nivelul unei instituții.

2. Când abordăm problema managementului dezvoltării eficienței cadrelor didactice, avem în vedere desigur anumite metode, strategii la nivel de instituție, dar și un proces complex și permanent de dezvoltare personală și profesională. Desigur, facem referire la scrierile monografice ale cercetătorilor indicați în conținutul lucrării.

### RECOMANDĂRI:

Considerăm că procesul de eficiență a cadrelor didactice este unul complex, este unul în continuă dezvoltare și schimbare. Totodată procesul de dezvoltare a eficienței personale și profesionale ale cadrelor didactice este un proces care se schimbă și se adaptează la necesitățile personale și profesionale ale cadrelor didactice.

Cadrele didactice vor dezvolta eficiența/ autoeficiența prin a învăța gestionarea resurselor disponibile- personale, temporale, financiare, umane, etc.

Este vorba de folosirea oportună a posibilităților și competențelor de planificare a scopurilor, respectiv a acțiunilor, ce trebuie întreprinse, recomandăm organizarea acțiunilor de respectare a celor planificate- fără a face întreruperi, a căuta scuze sau motive (serioase- neresioase) de nerealizare a celor planificate, este vorba și despre o anumită doză de control- autocontrol, de posibilitățile de organizare a zonei de confort, de asigurarea unui confort și climat oportun (pozitiv) psihologic, de dezvoltarea (uneori –de educația) unei atitudini pozitive față de viață, față de profesie, o atitudine filosofică față de problemele vieții, față de unele bariere în calea realizării aspirațiilor profesionale.

Recomandăm de identificat momentele- forte din prestația personală și profesională a cadrelor didactice, acest lucru se realizează prin o autoanaliză serioasă, critică uneori, realizată de cadrele didactice. Dacă, însă, se vor identifica unele aspecte ce vizează lipsa unor deprinderi, competențe utile, recomandăm de identificat soluțiile oportune de depășire a situațiilor lipsite de perspectivă, recomandăm de identificat posibilitățile de a studia, de a forma sau dezvolta anume competențele utile în sensul dezvoltării eficienței/ autoeficienței personale și profesionale.



## BIBLIOGRAFIE:

1. Aniței, M., Stresul și agresivitate în organizații, Revista de Psihologie Organizațională, 2017; p. 11-20
2. Airinei, C., Managementul timpului, [tps://www.lapsiholog.ro/info/managementul-timpului](https://www.lapsiholog.ro/info/managementul-timpului)
3. Arbuz-Spatari, O., Roșca-Ceban, D., Dezvoltarea creativității pedagogice a tinerelor cadre didactice, conferința- Evaluarea în sistemul educațional: deziderate actuale, pp. 343-350, [bn.idsi.md/sites/default/files/imag\\_file/.pdf](http://bn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/.pdf)
4. Аминов, Н., Концепция эффективности работы школы, Психологического института РАО, <https://www.docsity.com/ru/koncepciya-effektivnosti-raboty-shkoly/1165364/>
5. Ball, D., Forzani, F., The Work of Teaching and the Challenge for Teacher Education, Journal of Teacher Education, Vol. 60. No 5, 2019, p. 497-511
6. Bandura, A., A social cognitive theory of personality, În L.A. Pervin, O.P. John, Handbook of Personality: Theory and Research, ed. a II-a, The Guilford Press, New York. 1999 ,
7. Bandura, A., Guide for constructing self-efficacy scales. În F. Pajares, T. Urdan, Self-efficacy Beliefs of Adolescents, Information Age Publishing, Greenwich CT. 2006
8. Bandura, A., Self-efficacy. The exercise of control, W.H. Freeman and Company, New York. 1997
9. Bowles, S., Gintis, H., Schooling in Capitalist America, Educational Reform and Contradiction of Economic life, N.Y., 2016
10. Byron, [https://www.medlife.ro/hyperclinica-medlife\\_genesys/blog/echilibrul-intre-viata-profesionala-si-cea-personala](https://www.medlife.ro/hyperclinica-medlife_genesys/blog/echilibrul-intre-viata-profesionala-si-cea-personala), 2015
11. Бодалев, А., Вершина в развитии взрослого человека: характеристики и условия достижения, 2008

12. Бойко, В., Ковалев, А., Панферов, В., Социально-психологический климат коллектива и личность, М., 2013
13. Блинов, В., Эффективность обучения, М., 2016
14. Cannon, W., The wisdom of the body. New York, NY, US: Norton & Co. 2002, 312 p.
15. Competency, Assessment, Research and Evaluation, A Report of a National Conference, March, 12 15, 2014
16. Cosmovici, A., Iacob, L., Psihologie școlară, Iași: Polirom, 2008, 301 p. , p.249
17. Cristea, S., Dicționar de pedagogie, Grupul Litera-Litera Internațional, Ch.- Buc., 2000
18. Cristea, S., Creativitatea pedagogic, revista Didactica Pro, Nr. 1(53), pp. 51-56, 2009,
19. Кузьмина, Н., Очерки психологии труда учителя, Л., 2007
20. Danielson, C., McGreal, T., Teacher Evaluation to Enhance Professional Practice. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development, 2000
21. Darling-Hammond, L., Creating a Comprehensive System for Evaluating and Supporting Effective Teaching, Stanford, CA: Stanford Center for Opportunity Policy in Education, 2012
22. Davidescu, E., Factorii de influență a nivelului de autoeficacitate personală, Chișinău, 2018, CZU: 159.923
23. Dicționarul de psihologie socială, București, 2001, pag. 148
24. Фельдштейн Д., Психология развивающейся личности : избранные психологические труды, Воронеж: Институт практической психологии: НПО «Модек», 2006, 512 с.
25. Фридман, Л., Педагогический опыт глазами психолога, М., 2007
26. Gagne, R., The conditions of learning, N.Y., 2007
27. Gagne, R., The conditions of learning, N.Y., 2007
28. Golu, M., Fundamentele psihologiei, vol II, Editura Fundației România de mâine, București, 2002

29. Gremalschi, A., (coordonator), Standarde de competențe digitale pentru cadrele didactice din învățământul general, Chișinău, 2015
30. Guglielmi, R., Tatrow K. Occupational stress, burnout, and health in teachers: a methodological and theoretical analysis, Review of Educational Research. 2008, Vol. 68, No. 1, p. 61-99, DOI: 10.3102/00346543068001061.
31. Гоноволин, Ф., Психология: учеб. пособие для учащихся пед. Училищ, М. : Просвещение, 2003, 240 с.
32. Habermas, J., The Theory of Communicative Action, Vol. 2, Life-world and System: A Critique of Functionalist Reason, Boston, MA: Beacon Press, 2007
33. Hallinger, P., Heck, R., Murphy, J., Teacher Evaluation and School Improvement: An Analysis of the Evidence, Educational Assessment, Evaluation and Accountability, Vol. 26, No 1, 2014, p. 5-28
34. Herța, D., Ciocănel, C., Dezvoltarea creativității în învățământ. In: Revista Interferențe în educație. Constanța, 2010. Disponibil la: <http://asociatia-profesorilor.ro/dezvoltarea-creativitatii-ininvatamant.html>
35. Hisen, T., Utbildung ar 2000, Stockholm, 2001
36. <http://www.p-lib.ru/pedagogika/psihologiya-truda-uchitelya/effektivnost-truda-uchitelya.html>, pag.75
37. <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-podhody-k-otsenke-eff>
38. <https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/acref/9780198568506.001.0001/acref-9780198568506-e-6269>)
39. <https://www.qualform.snsr.ro/baza-de-date-online-cu-resurse-pentru-dezvoltarea-unui-management-institutional-antreprenorial-de-calitate-in-scoli-defavorizate/sentimentul-autoeficientei-n-managementul-clasei>

40. [https://www.researchgate.net/publication/306562825\\_Corelatii\\_i\\_ntre\\_sensul\\_coerentei\\_si\\_autoeficacitate](https://www.researchgate.net/publication/306562825_Corelatii_i_ntre_sensul_coerentei_si_autoeficacitate) accesat 19.01.2021)
41. Huber, S., Skedsmo, G., Teacher Evaluation- Accountability and Improving Teaching Practices , Educational Assessment, Evaluation and Accountability, Vol. 28. No 2. P. 105-109, 2016
42. Iliciuc, C., Implicații manageriale asupra motivației personalului în organizațiile din Republica Moldova, Chisinau, 2018, pag.20
43. Iluț, P., Sinele și cunoașterea lui. Teme actuale de psihosociologie, Iași: Polirom, 2001 p.74
44. Katz, D., Growth Models and Teacher Evaluation: What Teachers Need to Know and Do, Kappa Delta Pi Record, Vol. 52, No 1, p. 11-16, DOI: 10.1080/00228958.2016.1123039, 2016
45. Колесников Л. Ф. Резервы эффективности педагогического труда. — Новосибирск, 2005
46. 3. Крейтсберг Т. У. Опыт исследования эффективности деятельности учителя // Советская педагогика, 2000, № 5.
47. Luchian V. Creativitatea pedagogică – factor al formării viitorului profesor de muzică. Bălți. Disponibil la:  
[http://dspace.usarb.md:8080/jspui/bitstream/123456789/2337/1/Luchian\\_V\\_Creativitatea\\_pedagogica.pdf](http://dspace.usarb.md:8080/jspui/bitstream/123456789/2337/1/Luchian_V_Creativitatea_pedagogica.pdf)
48. Maftai, V., Esența și baza măiestriei pedagogice, Universitatea Tehnică a Moldovei, Conf\_UTM\_2014, Vol I, pp. 257-260, .pdf, [http://www.repository.utm.md/bitstream/handle/5014/2326/Conf\\_UTM\\_2014\\_I\\_pg257\\_258.pdf?sequen](http://www.repository.utm.md/bitstream/handle/5014/2326/Conf_UTM_2014_I_pg257_258.pdf?sequen)
49. Maslow, A., *A Theory of Human Motivation*, in *Psychological Review*, 50, 370-396, 1943
50. Малхасян, М., Развитие творческого воображения педагога дополнительного художественного образования: значение, методики, уровни, 2015, Nr. 1.
51. Малькова, З., Фульфсон, Б., Буржуазная педагогика на современном этапе, М., 2004.

52. Маркова, А., Психология труда учителя: Кн. для учителя, М.: Просвещение, 2003, 192 с.
53. Маркова, А., О путях повышения эффективности труда учителя, М., 2007.
54. Menard, J., Cum să ne administrăm timpul. Iași: Polirom. 2000, 287 p.
55. Musgiare, R., Knowledge, Curriculum and Change, Melbourne, 2003
56. Neculau, A., Boncu, S., Perspective psihosociale în educație, Iași: Polirom, 2008
57. Поташник, М., Демократизация управления школой, М., 2000
58. Предвечног, Г., Шерковин, Ю., Социальная психология, М., 2005
59. Райнс, Radu, I., Iluț, P., Matei, L., Psihologie socială, Cluj-Napoca: Editura EXE SRL, 2004 , p.24
60. Ritter, G., Barnett, J., Learning on the Job: Teacher Evaluation Can Foster Real Growth, Peabody Journal of Education, Vol. 92, No 1, 2016, p. 48-52
61. Rogers, C., *Client-Centered Therapy: Its Current Practice, Implications and Theory*. London: Constable, 1951, ISBN 1-84119-840-4.
62. Sălăvăstru, D., Psihologia educației, Iași: Polirom, 2004, 286 p p.78
63. Schultz, T., Investment in Human Capital, American Economic Review, Nr. 5, 2000
64. Sentimentul autoeficienței în managementul clasei, <https://www.90min.com/posts/6511140-ole-gunnar-solskjaer-hails-man-utd-s-best-performance-of-the-season-against-tottenham>
65. Сонер, И., © educationalpsychology, <http://educationalpsychology.narod.ru/index/0-29>



66. Stănculescu, E., Psihologia educației. De la teorie la practică, București: Editura Universitară, 2008, 397 p. , p.311
67. Stănculescu, E., *Managementul stresului în mediul educațional*, Ed. Universitară, București, 2015.
68. Schroder, Jorg-Peter, Blan, Reiner – *Managementul stresului*, Editura All, București, 2011
69. Su, Y., Feng, L., Hsu, C., Accountability or Authenticity? The Alignment of Professional Development and Teacher Evaluation, *Teachers and Teaching*, Vol. 23, No 6, p. 717-728, DOI: 10.1080/13540602.2016.1255189, 2017
70. Pogreban, D., Croitoru, C., Universitatea Stresul ca problemă a cadrelor didactice, de Stat de Medicină și Farmacie „Nicolae Testemițanu”, *Revista Arta Medica*, Nr.1(62), 2017, [https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag\\_file/Stresul%20ca%20problema%20a%20cadrelor%20didactice.pdf](https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/Stresul%20ca%20problema%20a%20cadrelor%20didactice.pdf)
71. Potâng, A., Creativitatea viitorilor manageri educaționali. În *Psihologie managerială aplicată și eficiența factorului uman*. Bălți. 2001. pp. 99-101.
72. Поташник М., Демократизация управления школой, М., 2000
73. Toffler, A., Toffler, H., *Revolutionary Wealth*, Knopf Doubleday Publishing Group, 2006
74. Темняткина, О., Д. Токменинова, В., Современные подходы к оценке эффективности работы учителей. Обзор зарубежных публикаций, Институт развития образования Свердловской области, департамент образования Сколковского института науки и технологий, oltemnyatkina@mail.ru., dtokmeninova@yandex.ru, PO!: 10.17323/1814-9545-2018-3-180-195
75. Tucker, P., Stronge, J., *Linking Teacher Evaluation and Student Learning*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development, 2005

76. Turchina, T., Echilibrul muncă–familie și rolul suportului social, Conferința "Integrare prin cercetare și inovare", Vol.2, Pag. 25-28, Universitatea de Stat din Moldova, Chișinău, Moldova, 28-29 septembrie 2016, ISBN 978-9975-71-818-9
77. Vasquez- Heilig, J., Jez, S., Teach for America: A Return to the Evidence. Boulder, CO: National Education Policy Center, University of Colorado, 2014
78. Voiculescu, F., Todor, I., Voiculescu, E., Managementul timpului. Cluj-Napoca: Risoprint. 2004. 267 p. Zlate, M., Tratat de psihologie organizațional-managerială, vol. I. Iași: Polirom. 2002. 367 p.
79. White, W., Burke, C., Effective teaching and beyond, J. Instructional Psychol., V.20, Nr.2, 2003
80. Woodhall, W., Blaug, M., Productivity trend in British Secondary Education. L., 2007
81. Щетинин, В., Научные подходы к экономике образования, Педагогика. N. 1, 2006.
82. www.p-lib.ru
83. Оконь, В., Введение в общую дидактику, М., 2000
84. © educationalpsychology,  
<http://educationalpsychology.narod.ru/index/0-29>
85. [https://ro.wikipedia.org/wiki/Principiul\\_Pareto](https://ro.wikipedia.org/wiki/Principiul_Pareto)
86. <https://lorand.biz/productivitate-si-time-management/cum-ne-complicam-singuri-munca-4-idei-despre-legea-lui-parkinson>

Chestionarul aplicat la etapa de constatare

C r i t e r i u	afirmație	D A	N U
<i>Scop</i>			
	pot trasa un scop clar		
	pot organiza acțiuni pentru realizarea scopului		
	pot evalua resursele necesare realizării scopului		
	sunt perseverent și ambițios în realizarea scopului prestabilit		
	sunt predispus să învăț pentru a realiza scopul		
<i>Planificare și managementul timpului</i>			
	realizez planuri pentru perioade fixate de timp (săptămână, lună)		
	realizez prioritar cele planificate		
	respect întocmai cele planificate		
	nu am probleme cu/în gestiunea timpului		
	am probleme cu/în gestiunea timpului		
<i>Activitate (activism, implicare, inițiativă)</i>			
	sunt o fire activă		
	consider că este normal să reacționez prin inițiativă, implicare		
	nu mă oprește afirmația: Inițiativa se pedepsește		
	pot să mă implic chiar dacă nimeni nu mă susține		
	nu mă implic până nu analizez bine riscurile		
<i>Control</i>			
	iubesc să țin totul sub control		
	consider că controlul este neîncrederea în ceilalți		
	cred că managerii mei trebuie să controleze totul		

	minuțios (inclusiv munca mea)		
	nu-mi place să fiu controlată minuțios		
	daca aş avea posibilitate, aş controla pe fiecare		
<i>Dorință</i>			
	am multe dorințe, nu le pot organiza conform priorităților		
	dorințele mele sunt ambiții profesionale		
	dorințele mele corespund strict resurselor și posibilităților		
	dorințele mele nu corespund resurselor și posibilităților		
	nu am dorințe (nu am ambiții profesionale)		
<i>Vizualizare</i>			
	eu cunosc strategii bazate pe vizualizare și le aplic		
	consider că vizualizarea ca strategie este un mit		
	am avut experiență când vizualizarea avut succes, rezultat		
	vizualizarea este strategia oamenilor slabi		
	nu cred în asemenea strategii		
<i>Convingerile</i>			
	cred în mine, în ceea ce fac		
	convingerile ne orientează la realizarea scopurilor personale		
	convingerile personale ne orientează spre eficiența personală		
	convingerile mele sunt dogmatice		
<i>Filozofie</i>			
	am o filosofie clară în viață- despre mine, cine sunt eu, rostul meu în viață		
	nu știu încotro merg, unde vreau să ajung		
	mișcarea mea prin viață este haotică, mizez pe noroc		
	filosofia vieții mele este axată pe muncă- fără muncă nu obțin nimic		
	filosofia vieții mele este orientată ca sa valorific potențialul feminin (masculin), eu știu că merit să fiu fericită (fericit)		
<i>Mediul</i>			

	mediul în care sunt (mă aflu) este pozitiv, favorizează dezvoltarea și creșterea mea		
	eu îmi aleg anturajul		
	mediul (anturajul) nu contează pentru mine, este important eu să știu ce doresc		
	mediul de calitate ridică nivelul vieții		
	mediul de calitate asigură eficiența personală		
<i>Apărare (securitate, protecție)</i>			
	eu am nevoie să fiu protejată		
	eu nu m nevoie de protecția cuiva, eu singură mă pot apăra (în diferite situații) ba chiar să apăr pe alții		
	pentru mine contează în primul rând securitatea emoțională		
	astăzi contează în primul rând securitatea financiară		
	femeia nu -și poate asigura securitatea singură		
<i>Emoțiile</i>			
	fonul emoțional este foarte important pentru succes		
	sunt atât de puternică încât pot controla emoțiile personale		
	consider că emoțiile doar încurcă realizării sarcinilor de muncă		
	emoțiile mele sunt preponderent negative		
	mă pot mobiliza pentru realizarea sarcinilor de lucru fără a lua în calcul emoțiile		
<i>Alimentația</i>			
	alimentația mea este una corectă, rațională		
	eu nu mă alimentez corect		
	la moment nu am timp pentru a-mi organiza alimentația corect, sunt concentrată pe carieră		
	sunt deseori la dietă, vreau să slăbesc		
	nu-mi place să gătesc, mănânc ce apuc		
<i>Zona de confort</i>			
	consider că locul de muncă trebuie să fie confortabil		
	confortul este liniște, siguranță		
	la muncă –muncesc, nu trebuie să aștept sau să cer confort		

	lipsa confortului sporește (amplifică) stresul		
	asigurarea confortului locului de muncă este responsabilitatea angajatului		
<i>Instrumente și strategii</i>			
	eu observ unele strategii comportamentale la persoanele de succes din anturajul meu		
	consider strategiile strict individuale, nu are rost să „împrumut,, ceva de la alții		
	nu cred că strategiile descrise în cărți sunt funcționale în viață		
	strategiile sau instrumentele pot fi aplicate pe termen scurt în cazuri concrete		
	vreau să elaborez o strategie viabilă pe termen lung, care garantat mă aduce la succes		
<i>Sport</i>			
	sportul este important pentru succesul meu, de aceea este parte a vieții mele		
	practic sport ocazional		
	sunt atât de obosită că în timpul liber vreau doar să dorm azi sportul este doar pentru „elită,,		
	eu sunt activă, toată ziua sunt în mișcare, nu cred că am nevoie de sport		
<i>Dragoste</i>			
	viața mea este plină de dragoste		
	eu știu că trebuie să mă iubesc, deci mă iubesc		
	dragostea mă sustrage de la responsabilitățile de serviciu		
	sunt altruistă, iubesc pe cei din jurul meu, uneori în detrimentul meu		
	dragostea este un sentiment constructiv, mă ajută să cresc		
<i>Motivație</i>			
	sunt motivată să ofer profesiei ce am mai bun		
	mă motivează spre succes colegii și apropiații		
	nu am în jur personae ce m-ar motiva pentru performanță		
	eu pot motiva dorința de dezvoltare (la colegi, rude)		
	motivele individuale prevalează asupra celor altruiste		

<i>Dispoziție</i>			
	sunt omul dispoziției bune		
	principiul meu este: ziua bună se cunoaște de dimineață, deci îmi fac dispoziție bună de dimineață		
	dispoziția mea depinde de rezultatele și succesul meu		
	dacă nu am dispoziție bună nu mă pot concentra pe sarcinile planificate		
	cea ce se petrece în sufletul meu nu se va „afișa”,		
<i>Atitudinea</i>			
	eu am o atitudine pozitivă față de viață		
	manifest o atitudine filosofică față de mici neplăceri, probleme		
	cred că este neserios să am o atitudine pozitivă față de viață când nu poți rezolva problemele cotidiene		
	am de la cine să preiau o atitudine pozitivă		
	cei din jurul meu manifestă o atitudine negativă față de viață		
<i>Dezvoltare</i>			
	cred că dezvoltarea personală este o oportunitate permanentă, necesară		
	la moment tot ce ține de dezvoltarea mea personală rezumă doar la aspectele de dezvoltare profesională		
	dezvoltarea personală trebuie să o realizez doar cu specialiști sau consilieri		
	fiecare poate trasa un parcurs de dezvoltare personală, este important să urmezi această cale		
	un pedagog se va dezvolta permanent		
<i>Frici (temeri)</i>			
	este firesc să avem temeri		
	noi toți ne temem de aceleași lucruri		
	instabilitatea socială și economică acumulează frici		
	eu nu am frici, încerc să fiu corectă în orice situație		
	eu mă tem numai de Dumnezeu		
<i>Sinceritate (cinste)</i>			
	sunt destul de sinceră cu mine însumi		
	sunt sinceră în relațiile cu ceilalți		

	nu pot fi sinceră cu ceilalți, ascund unele planuri, idei		
	ceilalți nu sunt sinceri		
	azi nimeni nu este sincer în relații		
<i>Simțul umorului.</i>			
	am simțul umorului, umorul mă ajută în multe situații cotidiene		
	nu-mi este a râde		
	sunt atâtea probleme că nu mai pot râde		
	gluma bună poate fi uneori și o soluție		
	umorul este o caracteristică a oamenilor pozitivi, optimiști		